



# XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades

Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014

CIGU2014

## ÁREA TEMÁTICA 2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCACIÓN SUPERIOR

**TÍTULO: LA VISIÓN DIRECTIVA SOBRE LAS POLÍTICAS DE  
PRODUCCIÓN EN LOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD  
PÚBLICA EN MÉXICO: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS.**

### **Autores**

Dora María Lladó Lárraga [dllado@uat.edu.mx](mailto:dllado@uat.edu.mx)  
Luis Iván Sánchez Rodríguez [isancher@uat.edu.mx](mailto:isancher@uat.edu.mx)  
Marco Aurelio Navarro Leal [mnavarro@uat.edu.mx](mailto:mnavarro@uat.edu.mx)  
Margarita Gómez Medina [mgomez@uat.edu.mx](mailto:mgomez@uat.edu.mx)  
Teresa de Jesús Guzmán Acuña [tjguzman@uat.edu.mx](mailto:tjguzman@uat.edu.mx)  
Ricardo Pérez Mora [r\\_pm2001@yahoo.com](mailto:r_pm2001@yahoo.com)

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	3
<b>I.</b> La formación y experiencia directiva para la gestión de las funciones sustantivas de la Universidad.	3
<b>II.</b> Políticas hacia las Universidades Públicas para la producción, difusión y transferencia de conocimiento de los académicos universitarios.	5
<b>III.</b> Método.	8
<b>IV.</b> Formación y trayectoria profesional.	8
<b>V.</b> Interpretación y operacionalización de las políticas por los directivos de las instituciones educativas universitarias.	9
<b>VI.</b> Mecanismos y estrategias para implementar las políticas en torno a los académicos y su productividad.	12
<b>VII.</b> Problemáticas y estrategias que favorecen u obstaculizan la producción de conocimiento en los académicos universitarios.	12
<b>VIII.</b> Resultados de la producción y su impacto institucional, social y productivo.	13
<b>IX.</b> Perspectivas y objetos de actuación en torno a las políticas y la producción del conocimiento en los académicos de la Universidad.	14
<b>X. Reflexiones</b>	14
<b>Bibliografía.</b>	15

## **RESUMEN**

La presente comunicación tiene por objeto mostrar la relación existente entre las políticas que el Estado mexicano ha venido impulsando hacia las Universidades Públicas para la producción, difusión y transferencia de conocimiento que los académicos universitarios desarrollan como parte de sus funciones sustantivas. De forma particular se evidencia cómo estas políticas están siendo interpretadas y operacionalizadas por los directivos de las instituciones educativas universitarias; asimismo se señalan como a partir de este conocimiento y operacionalización se establecen mecanismos que favorece (o no), la producción de conocimiento y cómo los resultados de esta producción impactan tanto al interior de las Casas de Estudio Universitarias como hacia los sectores sociales y productivos. Finalmente se plantean un conjunto de derivaciones de la opinión de los directivos que se constituyen en perspectivas y objetos de actuación en torno a las políticas y la producción del conocimiento en los académicos de la Universidad.

### **Palabras clave:**

Políticas, Productividad, Directivos, Académicos, Universidad Pública.

### **I. La formación y experiencia directiva para la gestión de las funciones sustantivas de la Universidad.**

El personal directivo de las instituciones educativas juega un papel fundamental en el funcionamiento de las mismas, ya que debe conducir las hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Desafortunadamente en México, las personas que llegan al cargo de directivos no pasan por un proceso de formación profesional específica (Badillo, en García, 2009), además de ser seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida y la fidelidad demostrada hacia el sindicato al que pertenecen.

Algunos materiales de trabajo editados por la SEP (2009) señalan que la mayor parte de los directivos no cuentan con una preparación que les permite asumir el liderazgo y estimular a los académicos y que además suelen carecer de capacidad organizativa. Sañudo (2001) señala que los directivos cuando no son capacitados para su labor, se ven obligados a aprender por ensayo y error. En virtud de que la labor directiva es sumamente compleja es necesario conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

El trabajo desarrollado por Serafín Antúnez (2004) presenta una clasificación de las tareas y papeles que debieran ser desarrolladas por los directivos escolares en las que se agrupan las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación, relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia (Antúnez, 1998). A su vez García Garduño (en García, 2009) retoma a Sergiovanni para puntualizar que el trabajo del director consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos. Además, apunta como importante la generación de un clima psicológico adecuado, en el cual sea posible la resolución de los conflictos que pudiesen presentarse. De manera muy particular, Schmelkes (2010), señala que la función central del directivo es la gestión escolar la cual parece implicar el grado en que este es capaz de generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es el de formar a sus estudiantes. Dichas formas necesariamente tienen que ver con la manera como se toman las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que se promueven, se favorecen, se aceptan, se toleran, se disuaden o se sancionan. Ello va conformando una imagen al interior y al exterior de las instituciones educativas con la cual se logra que quienes pertenecen a ellas se identifiquen entre sí y con sus objetivos. Por último, J. Weinstein (2002) señala que una gestión escolar de calidad demanda liderazgo del director o equipo directivo legitimado por la comunidad escolar; un sentido compartido de misión; trabajo en equipo y compromiso entre directivos y académicos; proceso de planificación institucional participativo; participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo; clima laboral y de convivencia positiva entre académicos y directivos.

El tema de la definición de las tareas o funciones directivas y su impacto en la mejora de las instituciones educativas es relevante en la actualidad. Autores como Sandoval (2002), García (2009) y González (2005) han realizado investigaciones con la finalidad de fortalecer el liderazgo de directivos con miras a generar mejoramientos en las instituciones educativas y como medio para lograr la calidad en las mismas, en virtud de que las evidencias muestran que muchos de los directivos tienden a enfocarse en actividades administrativas, dejando de lado las académicas. Al respecto Castelán (2003) concluyó que la calidad educativa se logra a través de un modelo de gestión dialógico, que reconozca y resuelva las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas de la institución.

El tema del papel o función que desarrolla el director en una institución educativa es tema relevante no sólo en el nivel de educación básica sino también en la educación superior.

La gestión directiva resulta de gran impacto no sólo para la obtención de mayor recurso financiero para las instituciones sino también para atender las políticas educativas emanadas del gobierno federal y que están encaminadas a elevar la calidad educativa e impactar de manera pertinente en la atención y solución de problemáticas por parte de los actores institucionales, como son los académicos e investigadores, quienes a través de su quehacer docente e investigativo, son generadores de conocimiento útil y aplicable en la atención de las demandas emanadas de sectores sociales y productivos.

Ante este escenario surge el cuestionamiento, ¿cuál ha sido la participación de los directores de instituciones educativas de nivel superior como promotores de las políticas educativas impulsadas desde el gobierno federal?, ¿cómo estas políticas están siendo interpretadas y operacionalizadas por los directivos de las instituciones educativas universitarias?, ¿cuáles son las estrategias implementadas por los directivos que favorece (o no) la producción de conocimiento de parte de los académicos universitarios?, ¿cómo los resultados de esta producción impactan tanto al interior de las instituciones Universitarias y hacia los sectores sociales y productivos? A partir de lo anterior, el objetivo del presente es determinar qué tan adecuada ha sido la gestión directiva en la producción del conocimiento de los académicos universitarios y avanzar hacia la definición de un conjunto de perspectivas y objetos de actuación en torno a las políticas y la producción del conocimiento en los académicos de la Universidad.

## **II. Políticas hacia las Universidades Públicas para la producción, difusión y transferencia de conocimiento de los académicos universitarios**

El Sistema Nacional de Investigadores (SNI) representa el nivel máximo de reconocimiento al desempeño investigativo, cuyos indicadores de evaluación son determinados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) del gobierno federal. Este sistema reconoce la labor de los académicos dedicados a producir conocimiento científico y tecnológico. Para las universidades públicas, la pertenencia de sus académicos en el SNI implica formar parte del grupo de universidades élite en el país, aparecer en los rankings nacionales e internacionales, atraer recursos para la infraestructura y generación de investigación, constituirse en referentes en la transferencia de ciencia y tecnología hacia determinados sectores sociales y productivos. En el plano de lo individual, la pertenencia al SNI implica mejorar las percepciones salariales, adquisición de estatus investigativo entre los académicos y dirigir proyectos y redes de investigación. Uno de los efectos más generalizados de los académicos pertenecientes al SNI, es el dejar en un segundo plano la actividad docente de pregrado, privilegiando la enseñanza en el posgrado, dado que ésta es un indicador evaluable de ingreso y permanencia y,

centrando como actividad fundamental en la institución, su dedicación al trabajo investigativo. (Sánchez L. et al., 2013).

Gran parte del desarrollo de la investigación experimental en México lo concentra el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el cual fue creado en el año de 1984 como un mecanismo que contribuye a la formación y consolidación de investigadores con conocimientos científicos y tecnológicos del más alto nivel, y como un elemento fundamental para incrementar la cultura, productividad, competitividad y el bienestar social. El reconocimiento se ha otorgado por medio de evaluaciones de pares que permiten la emisión de un nombramiento de investigador con una distinción que simboliza la calidad de las contribuciones científicas y tecnológicas, otorgando de manera adicional un incentivo económico que premia el esfuerzo y la calidad del investigador.

El Sistema Nacional de Investigadores, es un promotor del desarrollo de las actividades relacionadas con la investigación científica, tecnológica y la innovación para el beneficio de la sociedad mexicana. El SNI está integrado por candidatos e investigadores nacionales, quienes a su vez están categorizados en tres niveles con base a criterios de formación, productividad y reconocimiento. El sistema considera siete áreas de investigación: 1) ciencias físico matemáticas y ciencias de la tierra; 2) biología y química; 3) medicina y ciencias de la salud; 4) humanidades y ciencias de la conducta; 5) ciencias sociales; 6) biotecnología y ciencias agropecuarias; y 7) Ingeniería.

La Ley de Ciencia y Tecnología, establece como principio orientador, que las políticas y estrategias de apoyo al desarrollo científico y tecnológico, deberán ser periódicamente revisadas y actualizadas, conforme a un esfuerzo permanente de evaluación de resultados y tendencias del avance científico y tecnológico, así como en su impacto en la solución de las necesidades del país.

Por lo que respecta al origen del Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep), en la década de los noventa y derivado del análisis realizado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Asociación de Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) sobre la situación que prevalecía dentro del Sistema Nacional de Educación Superior, se encontró que un alto porcentaje de profesores de carrera de las Universidades Públicas Estatales no contaba con el nivel académico adecuado (doctorado), ni articulado en las tareas de investigación (Cuerpos Académicos). Dicho análisis dio como resultado que a finales de 1996 surgiera el Programa del Mejoramiento del Profesorado (Promep), el cual fue diseñado para mejorar el nivel de habilitación del personal académico de tiempo completo, fomentando el desarrollo y la

consolidación de los Cuerpos Académicos (CA), reconociendo que la calidad de la educación superior es función de múltiples factores, entre éstos se encuentra el Profesorado de Tiempo Completo (PTC) con formación completa capaz de realizar con calidad sus funciones, docentes y de generación o aplicación innovadora del conocimiento buscando una distribución equilibrada del tiempo entre las tareas académicas con base en la diversidad de requerimientos de los diferentes subsistemas y programas educativos que se ofrecen en las Instituciones Públicas de Educación Superior (IES), de tal suerte que el perfil del profesorado de acuerdo a la tipología de los programas y subsistemas es fundamental para la transformación de la educación superior que se requiere en el país.

Este programa tiene como objetivo principal, el de mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de las universidades como un medio para elevar la calidad de la educación superior. Para alcanzar este objetivo general, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) ha emprendido, en el marco del Promep, varias líneas de acción enfocadas a integrar a los profesores de tiempo completo en cuerpos académicos consolidados y con ello sustentar la formación de profesionales de gran calidad, responsables y competitivos.

El Promep señala que la importancia de los cuerpos académicos radica en que estos:

- a) Son la fuerza motriz del desarrollo institucional.
- b) Forman recursos humanos de profesional asociado, licenciatura y posgrado.
- c) Garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- d) Autorregulan el funcionamiento institucional.
- e) Propician ambientes académicos de gran riqueza intelectual.
- f) Prestigian a la institución.

Así mismo el Promep apoya que los profesores de la institución participen activamente en la docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento y gestión académica; en su formación personal en posgrados de calidad y su integración en cuerpos académicos, permitiéndoles realizar eficazmente sus funciones y vincularse en redes temáticas para sustentar una educación superior que permita la internacionalización que nuestra institución requiere.

El Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED) tiene como objetivo fortalecer los valores inherentes a la docencia, mediante una política de estímulos diferenciados, que permitan a los académicos de tiempo completo en las Instituciones de Educación Superior considerar la docencia como una carrera de vida.

Los recursos de este Programa son aportados anualmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Secretaría de Educación Pública, previa comprobación del ejercicio anterior y se otorgan al técnico y profesor de carrera de tiempo completo con categorías de asociados y titulares, que resulten seleccionados en la evaluación y de acuerdo a la reglamentación y procedimientos que cada dependencia e institución determinen. También podrá considerarse el personal titular de los departamentos cuyo origen sea la docencia, que se encuentren vinculados con la planeación y desarrollo de proyectos educativos y que además impartan un mínimo de 4 horas-semana-mes de docencia frente a grupo. Los criterios de evaluación a partir de los que se derivan los indicadores, las ponderaciones, los juicios de valor y las calificaciones, toman en cuenta los siguientes factores por orden de importancia:

- La calidad en el desempeño de la docencia (60% a 70%)
- La dedicación a la docencia (20% a 30%) y
- La permanencia en las actividades de la docencia. (10% a 20%)

El puntaje de los factores de Desempeño Docente a evaluar, se asigna en una escala de 1 a 1000 y se distribuyen de la siguiente manera: Calidad 700, Dedicación 300 y Permanencia 200. Sin embargo, la evaluación sigue el proceso que cada institución de educación superior determine. Los montos de los estímulos al desempeño docente serán diferenciados y clasificados por nivel, de acuerdo a la calidad de los desempeños. En ningún caso un estímulo podrá ser inferior a un salario mínimo o superior a 14 salarios mínimos.

### **III. Método**

Se efectuaron 7 entrevistas a profundidad con los directores de las Facultades de la UAT ubicadas en el Centro Universitario (C.U.) de Tampico Madero. Es el C.U. que concentra más de la mitad de la población estudiantil de un total de 38,889 estudiantes inscritos en los programas de los diferentes niveles educativos y de la planta académica de tiempo completo de la institución (398 de 1088). Se ubican las Facultades de Arquitectura, Comercio, Odontología, Derecho, Enfermería, Ingeniería y Música. (UAT. Informe Rectoral, 2013). Los directores son 6 del género masculino y una del femenino. Tienen un rango de edad que va de los 50 a los 65 años de edad.

### **IV. Formación y trayectoria profesional.**

Los 7 directores son egresados de licenciatura de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, 6 de ellos todos cuentan con estudios de maestría (excepto música). A su vez los Directores de Arquitectura, Comercio, Enfermería e Ingeniería tienen una maestría relacionada con su formación profesional y los de Derecho y Odontología realizaron estudios en Educación.



Cuatro de los directores tienen estudios doctorales. El de Arquitectura cursó un doctorado en ciencias de la educación en la universidad de Santander; el de Derecho en comunicación y periodismo en Santiago de Compostela en España; el de Odontología cursó un programa en actualización en estomatología y el de Ingeniería en medio ambiente.

Señaló el Director de Arquitectura tener una formación un poco sui generis. Antes de estudiar la carrera de Arquitecto estudió la licenciatura en matemáticas en la Escuela Normal Superior del sur de Tamaulipas. El contar con este perfil le favoreció para tener otra visión.

La opinión de los directores, con relación a su trayectoria profesional en la institución, permite evidenciar que ésta es relevante para llegar al cargo directivo. Esto se evidencia en los casos de los directores de Arquitectura, Comercio, Derecho, Enfermería, Ingeniería y Música quienes señalan las funciones y puestos desarrollados desde su ingreso a la Universidad.

Los directores de Arquitectura e Ingeniería iniciaron con cargos administrativos. El resto de los directores iniciaron con actividad docente: Comercio, Derecho y Música iniciaron como docentes de horario libre, solo la directora de Enfermería inició como docente de tiempo completo. Los directores de Arquitectura y Derecho desempeñaron cargos en áreas relacionadas con estudiantes como son: servicios estudiantiles (apoyo tutorial) y representante maestro de servicio social.

Finalmente se evidenció que haber tenido cargo en alguna de las secretarías de la Facultad fue la antesala al cargo directivo. Tal es el caso de Arquitectura, Ingeniería y Música quienes se desempeñaron como Secretarios Administrativos; Comercio y Enfermería que ocuparon la Secretaría Académica y Derecho quien se desempeñó como Secretario Técnico en la Facultad.

#### **V. Interpretación y operacionalización de las políticas por los directivos de las instituciones educativas universitarias.**

El conocimiento que tienen los directivos sobre lo que es el Sistema Nacional de Investigadores, sus políticas y requisitos para su incorporación es muy vago. Su opinión evidencia la falta de claridad y diferenciación entre las políticas del Sistema Nacional de Investigadores, el Programa de Mejoramiento del Profesorado y el de Estímulos para la Evaluación al Desempeño Docente, dado que cuando se les cuestionó su opinión acerca del S.N.I. enuncian los indicadores evaluativos del Promep (docencia, investigación y de gestión, el puntaje de los alumnos, el desempeño como docente, la producción científica del profesor, la actividad de tutoría, número de tutorados y bueno la gestión académica) (Odontología); o cumplir una serie de requisitos importantes en el área académica (Derecho); conocer fechas de convocatorias (Ingeniería) o bien señalar tener una idea vaga por ser de reciente incorporación al cargo (Música).

Solo en el caso del director de Arquitectura se evidencia más detalladamente su conocimiento de las políticas en torno al ingreso al S.N.I. asimismo plantea la estrategia y la forma en que delega en sus secretarios el apoyo y seguimiento de las actividades para trabajar con los profesores investigadores.

Cuatro de los siete directores tienen el reconocimiento otorgado por el Programa del mejoramiento del profesorado (Promep) (Arquitectura, Odontología, Derecho e Ingeniería) lo cual les permite opinar con mayor conocimiento sobre el propósito y los indicadores de evaluación. En el caso particular de los directores de Comercio y Música, sus respuestas con relación al Promep son muy vagas, lo anterior puede ser el resultado de su reciente incorporación al cargo directivo.

En el caso del director de Arquitectura su respuesta muestra la forma en que un profesor con perfil Promep puede impactar en el desarrollo de los programas educativos. Ha planteado incorporar al nivel básico de los planes de estudio a los profesores seleccionados en Promep y que pertenecen a un grupo disciplinar; en el nivel disciplinar se incorporan los grupos disciplinares y cuerpos académicos dado que los contenidos están centrados en la actividad formativa que tiene que ver con su programa educativo; en el último nivel se integra al estudiante en el trabajo asesorado. La materia de investigación proviene de los propios proyectos de los cuerpos académicos Y eso permite que la actividad y profesores del Promep tengan una derivación e impacto en esta parte.

Finalmente hay directores con un conocimiento claro de los indicadores de evaluación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED). En el caso particular del director de Arquitectura ha diseñado un sistema de evaluación interno para valorar aspectos cualitativos del desempeño del docente en el aula tales como la aplicación de los conocimientos, su desempeño ligado a la asistencia y puntualidad, el cumplimiento del desempeño de su actividad que tiene que ver con su avance curricular, asistencia a reunión de pares, el trabajo colaborativo en los seminarios o las academias. Los directores de Enfermería y Derecho describen las políticas y el programa de manera oficial al señalar que este programa busca valorar y estimular el desarrollo del personal docente, principalmente del profesor del tiempo completo y su participación también en los cuerpos académicos, es decir, tanto lo que es la docencia, la investigación y su contribución dentro de los cuerpos académicos. Un conocimiento muy vago o nulo lo demostraron las opiniones de los directores de Odontología, Comercio y Música.

En la opinión de los directivos en torno a las políticas acerca de los académicos en los programas implementados por la SEP y CONACYT, se denotan opiniones en contra al

señalar la incongruencia entre los indicadores de evaluación emanados del S.N.I. y del Promep, la falta de comunicación entre los organismos encargados de definir los indicadores de evaluación (Arquitectura), inflexibilidad en los indicadores (Odontología) o hasta injustos en la forma de evaluar entre las áreas (Música).

Hay opiniones imparciales o que señalan parte del discurso de las mismas políticas cuando señalan que las políticas se están poco a poco enlazando, como tendiendo hacia una convergencia con lo que es SEP y CONACYT (Comercio); o bien quien lo ve como políticas muy congruentes, muy necesarias (Enfermería) o como forma en que los profesores pueden obtener recursos económicos extra al salario base (Derecho).

Cuando se les preguntó a los directores la forma en que se relaciona con los académicos para operacionalizar y generar resultados en la productividad algunos señalaron la importancia de establecer mecanismos de comunicación (a través de reuniones constantes con profesores, cuerpos académicos), siguiendo una estructura formal al interior de las Facultades a fin de que los académicos conozcan las políticas de los programas que evalúan la productividad de los docentes (Promep, S.N.I, ESDEPED), los indicadores y requisitos para su reconocimiento (Comercio, Odontología, Derecho, Música). Particularmente los directores de Enfermería e Ingeniería hablan de la motivación y de incrementar la productividad con el ejemplo propio. Asimismo señalan la importancia de contar con recurso en razón de que la productividad para se refleja en el cuánto hago, cómo lo voy a hacer y con qué lo voy a hacer.

En este proceso de operacionalización de las políticas, algunos directores señalan las resistencias de los propios académicos para realizar funciones que tradicionalmente no habían venido desarrollando (como por ejemplo la investigación, producción de artículos, publicación de libros). En este sentido se plantea la necesidad de estimular a los profesores para participar de estas funciones. Uno de los directores comenta textualmente que hay algunos profesores que ya sobrepasan la edad y ya están pensando más en la jubilación que en la productividad (Arquitectura). Otra problemática se relaciona con los tiempos en que se envía la información y la vigencia de los registros en los sistemas de evaluación. Finalmente se señala una situación ligada a los apoyos. Los directores señalan que no son suficientes y en ocasiones tampoco accesibles, es decir, la oportunidad con que se reciben, de repente si crea unos problemas para cumplir en tiempo lo proyectado.

## **VI. Mecanismos y estrategias para implementar las políticas en torno a los académicos y su productividad.**

A partir de una problemática manifiesta en torno a la edad avanzada de la planta docente y la falta de interés en continuar con estudios doctorales, una estrategia para revitalizar a la planta

de profesores fue atraer recurso humano de otras instituciones, que ya cuenten con estudios doctorales y experiencia en las líneas de investigación que interesa a las Facultades.

Otra estrategia ha sido fomentar el trabajo colaborativo más que el individual y apoyar la movilidad de alumnos y profesores quienes se han ido a otras instituciones a ver líneas de investigación de su interés y para traer otras metodologías y tecnologías. Hay profesores que se van integrando terminando sus doctorados esto ha sido muy importante porque esas líneas de investigación que traen han fomentado que varios alumnos trabajen con ellas.

Se ha apostado también a establecer una comunicación permanente para que el maestro este informado en tiempo y forma en cuanto a requisitos y convocatoria. Los medios utilizados son vía electrónica apoyada con comunicación escrita en papel y asegurarla con reuniones presenciales con profesores para aclarar dudas, obtener opiniones y lograr incentivarlos.

Otra estrategia implementada es la vinculación, es una línea que nuestro sr. Rector nos ha marcado como importante, -señaló uno de los directores-, con empresas, instituciones públicas y privadas logrando mejores oportunidades, generando un ambiente de confianza y cuando necesiten la presencia y actividad de los investigadores de la Universidad, sea posible la vinculación para que las empresas e investigadores se contacten.

Se destacó la importancia de efectuar una planeación estratégica oportuna, realista, para obtener los recursos. Específicamente señalaron los recursos obtenidos a través del PIFI y con ello poder cumplir con las metas planteadas.

## **VII. Problemáticas y estrategias que favorecen u obstaculizan la producción de conocimiento en los académicos universitarios.**

Dos directivos señalan que no han encontrado ninguna limitación para impulsar la productividad entre los académicos de la Universidad. Los dos son de reciente incorporación al cargo directivo. Sin embargo el resto de ellos señalan que las limitaciones hacen referencia a problemas relacionados con la forma en que se fue conformando las plantas docentes. Su formación era eminentemente profesional era importante su experiencia y siempre se privilegió eso, pero un buen profesional no necesariamente es un buen docente y necesitamos conjugar la formación magisterial.

Se señala también que carecen de formación básica para la investigación y es importante que los académicos tengan presente que la investigación es un punto fundamental para la mejoría del nivel académico de la docencia.

Otra limitación se refiere a los mecanismos de difusión como las revistas, en disciplinas como es el área de ciencias médicas, piden publicación en revistas indexadas y en el área de la salud a veces es difícil publicar en revistas de alto impacto. Hay poca flexibilidad en los comités

editoriales de esas revistas para aceptar cierto tipo de trabajos. Asimismo para la producción de libros, no es fácil poder acceder eficazmente a las editoriales.

Finalmente se hizo alusión a la diversidad de actividades que realiza el profesor de tiempo completo. Ejemplo de ello es impartir clases, dar tutorías, asesorar tesis, participar en eventos, lo cual a veces limita la dedicación a la investigación. De ahí que la productividad de la investigación no sea la deseable.

Las problemáticas enfrentadas con relación a la gestión de recursos que apoyen la productividad de los académicos se centran en la tardanza de la gestión de los recursos para que los académicos tengan resultados académicos esperados y se favorezca su productividad en los tiempos en que salen las convocatorias para allegarse de los recursos extraordinarios y en la sobrecarga de actividad de los académicos de la Institución. La opinión de los directivos en este sentido es de coincidencia. Asimismo se señala el problema de la agilidad del proceso administrativo y la burocracia del mismo, destacando la necesidad de minimizar los tiempos desde que se solicita el recurso y le llega al profesor para que pueda acudir a su evento.

Dentro del conjunto de estrategias directivas implementadas en la gestión de la productividad de los académicos se advierte una conducta favorable hacia la administración rectoral vigente cuando los directores señalan que hay disposición de las nuevas autoridades en el área de investigación científica para acercar la información con el docente; se visualiza una actitud supervisora en la Facultad (Arquitectura), donde se implementó un sistema de monitoreo, para constatar que lo que se imparte en clase es realmente lo que viene en el programa de estudios; asimismo se advierte una actitud benefactora que procura facilitar los recursos, apoyar al docente para que él pueda acudir a eventos académicos o participe en algún congreso que tenga un producto académico y empezar a elevar la productividad y dotarles de la infraestructura y equipamiento de informático necesario.

### **VIII. Resultados de la producción y su impacto institucional, social y productivo**

Más que hablar de dificultades para vincular la productividad de los académicos con los requerimientos del entorno social y productivo, se advierte como área de oportunidad la posibilidad de acercarse a los sectores para ofrecer los servicios de investigación e impulsar la productividad académica. En palabras de los directores se evidencia que se busca la vinculación con la finalidad de que la actividad investigativa de los académicos vaya vinculada a la atención y resolución de problemáticas emanadas del propio contexto, trayendo con ello, ventajas a los investigadores en cuanto a la productividad académica, a los sectores público, privado y social al atender problemáticas reales y a los alumnos al dotarles de conocimientos vigentes emanados de los resultados de la investigación o bien al vincularnos con el ejercicio

de la práctica profesional al involucrarlos en los proyectos que desarrollan en los sectores público, privado y social. Los impactos positivos evidencian que los jóvenes que ya han participado en los proyectos de vinculación de la escuela ya no busca insertarse en su lugar de origen buscando oportunidades; asimismo su reflexión no proviene del aula sino de la atención a problemáticas reales desarrollando su iniciativa y creatividad.

### **IX. Perspectivas y objetos de actuación en torno a las políticas y la producción del conocimiento en los académicos de la Universidad.**

Por lo que respecta a la Institución los directivos vislumbran un incremento de personal académico con una máxima habilitación y el impacto de ello en la formación académica de los estudiantes. Entrevén docentes convencidos y comprometidos con la institución y la sociedad y recibiendo los beneficios económicos de ello. Asimismo se percibe una institución capaz de proporcionar de la infraestructura y equipamiento para su actividad académica.

Por el lado de las políticas se espera se modifiquen las políticas de las diversas instancias evaluativas de la productividad de los académicos para que el profesor tenga la motivación para desarrollarse y mayor flexibilidad en cuanto a los candados. Se espera un incremento en los estímulos económicos de forma proporcional al esfuerzo realizado para conseguir producción académica.

Se advierte un escenario de confluencia y flexibilidad entre las políticas de productividad en torno a los académicos emanadas de sistemas encargados de valorar la actividad académica del personal docente investigador; pero a la vez, se visualiza un escenario con mayor exigencia en las políticas, más tesis, publicaciones, tutoradas, clases. Mayor rigidez en beneficio de la calidad del país. Por lo tanto quizá algunas de las demandas de los directivos en torno a la flexibilidad de los comités evaluadores de la producción no serían atendidas.

### **XI. Reflexiones.**

Los resultados evidencian que los directivos de la UAT no cuentan con formación para el desempeño de sus funciones, tal y como lo señala Sañudo (2001). Asimismo, la trayectoria laboral en la actividad administrativa de la Facultad, factor que ha favorecido el tránsito hacia el cargo directivo (Weinstein, 2002), es una razón por la cual los directivos han dejado de lado su propia actividad académica, desconociendo los indicadores evaluativos de ésta, a excepción de aquellos directivos que tienen mayor antigüedad en el cargo directivo y que han participado en la evaluación de su quehacer académico; buscando incluso, que la propia actividad académica de la institución se vea beneficiada de las exigencias de productividad establecidas por los organismos evaluadores.

Sobre el conjunto de limitaciones para la operacionalización de las políticas enuncian que en un futuro, la planta académica que ingresó a la Universidad en décadas anteriores ya estará en edad de jubilación, y se considera que los nuevos mecanismos de contratación de personal académico favorecerán el logro de las políticas dado que la selección será atendiendo a los perfiles ya demandadas en los programas que evalúan los docentes y su productividad académica.

Finalmente, uno de los problemas centrales relacionado con la gestión interna de los recursos deberá ser el eje básico a atender por el personal directivo y administrativo de la Universidad, dado que son los propios procesos internos universitarios los que obstaculizan la actividad académica de los profesores y en cierta medida el apoyo en su productividad.

### **Bibliografía**

- Antúñez, Serafín (2004): *Organización escolar y acción directiva*. SEP, México.
- García, Jihan (2009): *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Tesis de Maestría publicada. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Disponible en: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/.../Tesis-Jihan-García-Poyato.pdf>
- Pérez, Martín (2013): La producción del conocimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10 (1), 21-30. Redalyc, Venezuela.
- Sánchez Luis, Lladó Dora, Guzmán Teresa, Pérez Ricardo, Guzmán Josefina, Gómez Margarita. (2013): *Modos colectivos de producción de conocimiento de los académicos de las universidades públicas mexicanas*. 1-16. México.
- Sandoval, E. L. (2002): *Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores*. *Educación y educadores*. 155-159. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/834/83400514.pdf>
- Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. *Revista de Educación/Nueva Época*, 16. Disponible en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
- Weinstein, José (2002): Calidad y gestión en educación: condiciones y desafíos, *Pensamiento educativo*, Vol. 31. P.p 50-71. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

## **Curriculum Vitae**

Dora María Lladó Lárraga [dllado@uat.edu.mx](mailto:dllado@uat.edu.mx). Doctora en Educación Internacional, Certificación Promep-SEP, S.N.I. nivel I. Línea investigativa. Educación y trabajo, Política, administración y gestión educativa.

Luis Iván Sánchez Rodríguez [isancher@uat.edu.mx](mailto:isancher@uat.edu.mx). Doctor en Educación, Certificación Promep-SEP, S.N.I. nivel I. Línea investigativa. Educación y trabajo, Política, administración y gestión educativa. Curriculum.

Marco Aurelio Navarro Leal [mnavarro@uat.edu.mx](mailto:mnavarro@uat.edu.mx) Doctor en Pedagogía. S.N.I. nivel I. Línea investigativa. Educación y trabajo, Política, administración y gestión educativa. Educación comparada.

Margarita Gómez Medina [mgomez@uat.edu.mx](mailto:mgomez@uat.edu.mx). Maestra en Pedagogía. Certificación Promep-SEP, Línea investigativa. Educación y multiculturalidad, Curriculum.

Teresa de Jesús Guzmán Acuña [tjguzman@uat.edu.mx](mailto:tjguzman@uat.edu.mx) Doctora en Educación Internacional, Certificación Promep-SEP, S.N.I. nivel I. Línea investigativa. Política, administración y gestión educativa, Género.

Ricardo Pérez Mora [r\\_pm2001@yahoo.com](mailto:r_pm2001@yahoo.com) Doctor en Educación, Gestión y administración de la educación. Certificación Promep-SEP, S.N.I. nivel I. Línea investigativa. Política y administración. Académicos.