



## CONDICIONES DE PRODUCCIÓN PARA LOS ACADÉMICOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LOS GESTORES INSTITUCIONALES

TERESA DE JESÚS GUZMÁN ACUÑA  
JOSEFINA GUZMÁN ACUÑA  
DORA MARÍA LLADÓ LÁRRAGA  
*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS*

**TEMÁTICA GENERAL:** INVESTIGACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.

### RESUMEN

Este reporte de investigación presenta algunos de los resultados obtenidos en el proyecto “Modos colectivos de producción de conocimiento de los académicos de las Universidades Públicas Estatales”. El objetivo del trabajo es analizar las condiciones de producción en que se encuentran los académicos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y las estrategias que aplican los gestores al implementar las políticas educativas por parte de los directivos de la zona sur de la Universidad. Se trata de un estudio cualitativo donde se aplicó una entrevista semiestructurada a siete directivos de la zona sur. La función de los directivos y las políticas de educación requieren de ser analizadas y replanteadas a los nuevos escenarios. Como señala Galaz y Estévez (2015), “es conveniente reconocer que muchos de los aspectos normados por los programas revisados deberían ser atendidos por los académicos mismos mediante la práctica de una vida colegiada genuina.”

**Palabras clave:** Políticas educativas, académicos, gestores, productividad, universidad.

## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las políticas de educación superior han permeado en los últimos años en las Instituciones de Educación Superior (IES) para el mejoramiento de la calidad educativa. De acuerdo con Maldonado (2000), las principales políticas que la UNESCO señala en el ámbito de la educación superior son:

- Libertad académica y autonomía institucional.
- Manejo eficaz de los recursos, fuentes alternativas de financiamiento.
- Mejoramiento de los procesos de gestión.
- Diversificación de los sistemas y las instituciones.
- Calidad del personal docente, de los programas de estudiantes, de la infraestructura y del medio universitario.
- Articulación entre la enseñanza secundaria y la educación superior.
- La educación superior y el desarrollo humano sostenible.
- Renovación de la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior.
- Mejoramiento del contenido interdisciplinario y multidisciplinario de los estudios; fomento de la capacidad intelectual de los estudiantes, aplicación de métodos pedagógicos que aumenten la eficiencia de la experiencia de aprendizaje, incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Financiamiento de la investigación, importancia social y su calidad científica.
- Interdisciplinariedad (ciencias, tecnología, cultura).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha jugado un papel importante en cuanto al trabajo de formulación de propuestas, de mediano y largo plazo para fortalecer a las IES asociadas y del sistema educativo en sí (ANUIES, 2000, citado por Rodríguez 2014).

Las propuestas de ANUIES en el 2000 incluyen una serie de programas estratégicos para operar en las IES (consolidación de cuerpos académicos, desarrollo integral de los alumnos; innovación educativa; vinculación; gestión, planeación y evaluación institucionales); programas para el sistema de educación superior en su conjunto (evaluación y acreditación, el sistema nacional de información; redes académicas y movilidad; universidad virtual); propuestas para acciones del Estado (expansión y diversificación de la educación superior; su marco jurídico y financiamiento). Dichas propuestas y recomendaciones hechas por la ANUIES fueron tomadas en la definición de las políticas de educación superior desplegadas de 2000 a 2009.

Ya sea en el contexto de los programas impulsados por la ANUIES y/o por el Gobierno Federal, el personal académico actualmente vive en función de esos programas, más que en función de las realidades de la institución donde trabaja (Galaz y Estévez, 2015).

En necesario transformar a la educación superior para reducir brechas en la dependencia con los países industrializados (DSA, 2014). Esta transformación se basa en las políticas de calidad de la educación superior.

“Parte de la política de educación superior que el Estado instrumentó hacia las universidades públicas en las últimas tres décadas han sido los distintos programas de estímulos a profesores e investigadores que dedicaban tiempo completo a sus tareas docentes y de investigación. Los más importantes han sido: El Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en 1984, el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) en 1996, y un buen número de programas que la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal ha promocionado y administrado en cada universidad pública del país desde 1990” (Heras, 2005, pp. 208).

Estos programas son los que rigen aún en la actualidad el quehacer de las universidades, contexto que no le es ajeno a la Universidad Autónoma de Tamaulipas y sus académicos.

#### *Planteamiento del problema*

La radiografía de la UAT considera como indicadores de calidad los siguientes aspectos: La planta docente está integrada por 2,371 profesores, de los cuales 1,046 son de tiempo completo y 1,325 son profesores de horario libre. Con respecto al grado académico de los profesores, 406 cuentan con grado de doctor, 1,120 con maestría, 117 con especialidad, 493 con licenciatura y 235 tienen otros estudios. Cabe mencionar que del total de profesores de tiempo completo 527 tienen el reconocimiento de perfil deseable PRODEP (Segundo Informe Rectoral UAT, 2016).

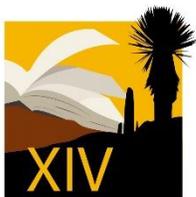
En el rubro de difusión y divulgación de las actividades científicas y tecnológicas se organizaron 121 eventos donde destacan diversos congresos, simposios, coloquios, conferencias y encuentros en los que participaron más de 16,300 personas, entre académicos, profesores y estudiantes (PDI-UAT, 2014).

Durante seis años consecutivos la UAT ha recibido el Reconocimiento a la Calidad por sus programas educativos que otorga la Secretaría de Educación Pública.

Actualmente la Universidad, consciente del compromiso que tiene al ser la máxima casa de estudios en la entidad debe estar a la vanguardia y promover Educación de Calidad. Uno de los ejes transversales de la UAT es el de “promover la mejora continua del personal docente, de los investigadores y de los planes y programas de estudio, a través de una administración ordenada, eficiente y funcional, sujeto a una evaluación oportuna y permanente” (PDI-UAT, 2014).

A su vez en el Plan de Desarrollo Institucional los 8 ejes estratégicos plantean lo siguiente:

- Estudiantes creativos, emprendedores y competitivos.



- Profesionalización, revaloración y modernización de la docencia.
- Oferta educativa inteligente, diversificada y de calidad.
- Promover la investigación útil y pertinente
- Vinculación responsable y con responsabilidad social.
- Internacionalización de la vida universitaria.
- Administración ordenada, eficiente y funcional.
- Evaluación oportuna y pertinente.

Particularmente, los académicos deben de profesionalizar cada vez más su trabajo para cumplir con los estándares y las políticas internacionales, ya que la evaluación es un tema que viene de la mano con la educación de calidad. Sin embargo, las estrategias que aplican los gestores institucionales constituyen un factor importante para la implementación de estas políticas.

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las condiciones de producción en que se encuentran los académicos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y las estrategias que aplican los gestores al implementar las políticas educativas por parte de los directivos de la zona sur de Universidad Autónoma de Tamaulipas.

#### *Objetivos específicos*

- Caracterizar a los directivos que implementan las políticas educativas nacionales en torno a los académicos.
- Analizar las estrategias que han implementado los directivos de las DES para apoyar la productividad de los académicos de la Universidad.

## DESARROLLO

La Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) es un organismo público descentralizado que se ha constituido cada día con el esfuerzo de todos los actores que participan en ella (PDI-UAT, 2014). La normatividad universitaria cuenta con un Estatuto Orgánico que constituye el mandato supremo y 18 Reglamentos que regulan el desarrollo de su organización académica, administrativa y estructura de gobierno (PD-UAT, 2014).

Es la institución con mayor cobertura en materia de educación superior del Estado de Tamaulipas, por ofrecer programas en los 14 municipios más poblados del norte, centro y sur del Estado.

La UAT se conforma de 26 Dependencias de Educación Superior (DES), 3 Escuelas Preparatorias y 7 Unidades Académicas de Educación Permanente.

La Universidad cuenta con una matrícula escolar de 37,230 estudiantes, de los cuales 17,157 son hombres y 20,073 son mujeres. Por nivel educativo la población estudiantil se distribuye de la siguiente manera: en posgrado 2,067, en licenciatura 32,652, en profesional asociado 99, en técnico básico 105 y en bachillerato 2,307 estudiantes (Segundo Informe Rectoral UAT, 2016).

Cabe señalar, que la matrícula de educación superior atendida por la UAT representa el 33.11% de la matrícula total que tiene el estado de Tamaulipas.

La Universidad tiene una planta docente integrada por 2,371 profesores, de los cuales 1,046 son de tiempo completo y 1,325 son profesores de horario libre.

Con respecto al grado académico de los profesores, 406 cuentan con grado de doctor, 1,120 con maestría, 117 con especialidad, 493 con licenciatura y 235 tienen otros estudios (Segundo Informe Rectoral UAT, 2016).

Tabla 1. Profesores de Tiempo Completo

<b>Certificación</b>	<b>PTC</b>
Profesores con Perfil Deseable	515
Sistema Nacional de Investigadores	122

Fuente: Dirección de Programas de Apoyo UAT. Disponible en:

[http://www.dpa.uat.edu.mx/promep012/subpage\\_personal/p\\_certificaciones.aspx](http://www.dpa.uat.edu.mx/promep012/subpage_personal/p_certificaciones.aspx)

La Universidad Autónoma de Tamaulipas cuenta con 102 Cuerpos Académicos de los cuales 20 se encuentran en nivel de Consolidado, 38 En Consolidación y 44 más en Formación. Actualmente hay 29 grupos disciplinares que también colaboran con los cuerpos académicos (Segundo Informe Rectoral UAT, 2016).

La producción académica presenta un incremento, sobre todo en cuanto a artículos en revista indexada, ha habido un aumento considerable del 2009 al año 2014; algo muy parecido ha sucedido con capítulos de libro que sólo en el año 2011 hubo una baja en la cantidad de producción, sin embargo al siguiente año hubo un aumento sustancial de un poco más del 200% en relación con el 2009 que se contabilizaron un total de 189 capítulos de libro.

Tabla 2. Histórico de la Producción Académica de 2009 a 2016

<b>Tipo de producto</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Artículo	14	11	31	73	104	108	113	85
Artículo arbitrado	63	66	111	159	142	175	146	161
Artículo en revista indexada	322	350	476	432	378	298	233	217
Asesoría	1	0	5	8	26	6	5	9
Capítulo de libro	287	242	528	405	388	208	225	189
Consultoría	0	0	1	5	3	1	6	6
Creación artística	39	61	160	122	93	43	46	40
Informe técnico	94	26	149	199	200	136	56	50
Libro	68	77	92	75	141	76	52	53
Manuales de operación	0	0	6	6	3	6	1	2
Material de apoyo	4	5	44	72	52	54	64	52
Material Didáctico	2	3	50	80	75	77	94	83
Memoria en Extenso	252	194	598	913	1068	764	649	645
Memorias	27	18	109	169	163	200	164	126
Otra	6	4	35	54	163	200	164	126
Patente	0	0	2	6	1	3	0	2
Prototipo	0	2	17	3	2	0	3	1
<b>Total</b>	<b>1179</b>	<b>1059</b>	<b>2414</b>	<b>2781</b>	<b>2889</b>	<b>2196</b>	<b>1898</b>	<b>1781</b>

Fuente: Dirección de Programas de Apoyo UAT. Disponible en

[http://www.dpa.uat.edu.mx/promep012/subpage\\_personal/p\\_produccion.aspx](http://www.dpa.uat.edu.mx/promep012/subpage_personal/p_produccion.aspx)

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo se basa en un estudio cualitativo, Hernández, et al (2010) argumenta que el diseño de la investigación cualitativa es abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.

Se aplicó una entrevista semiestructurada, integrada por 21 preguntas dirigidas a conocer el tema de esta investigación. El instrumento de recolección de datos se aplicó a siete directivos de la zona sur de la UAT para conocer su pensar y sentir acerca de este fenómeno.

Las unidades de análisis son las Facultades de Arquitectura, Comercio, Odontología, Enfermería, Ingeniería, Música, y la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales.

## CONCLUSIONES

*¿Cuáles son las características generales de los sujetos entrevistados?*

Para caracterizar a los directivos entrevistados, en primera instancia, encontramos que son universitarios, profesores de horario libre y posteriormente de tiempo completo, con una trayectoria profesional y académica dentro de la Universidad, en la cual han ido desempeñando diferentes funciones y puestos con el paso del tiempo.

Ingrese en 1982 a derecho y ciencias sociales como profesor de horario libre, 1985 fui designado como representante maestro del servicio social de la carrera de ciencias de la comunicación. Posteriormente fungí informalmente como secretario particular del entonces director. En 1996 fui designado secretario técnico de la facultad y permanecí 10 años hasta el 2006. Después me convertí en maestro profesor investigador de la propia universidad. En 2013 y a la fecha en febrero de este año fui designado como director interino. En 2014 fui elegido por votación universal de profesores y alumnos como director para el periodo 2014-2018 (E4, Derecho).

Al ubicarse en diferentes Unidades Académicas y Facultades, todos provienen de diversas áreas del conocimiento, por lo que cada uno representa las disciplinas a las que pertenecen y esto se ve reflejado en los comentarios y ejemplos que manifiestan durante la entrevista.

Haber estudiado la maestría en educación superior me dio las bases para entender lo que es la administración y gestión institucional. Posteriormente el haber cursado el doctorado me apoyó a mejorar en lo que es el rubro de proyectos de investigación y entender cómo hacer la gestión en ese tipo (E3, Odontología).

La trayectoria laboral indica una antigüedad considerable en su paso por la universidad, desde 17 años hasta 34 años de servicio académico y administrativo.

Empecé como docente en 1980, posteriormente tuve la oportunidad de participar en la división de estudios de posgrado de la Facultad alrededor de 19 años, posteriormente participé como coordinador de relaciones públicas de esta facultad. En 2010 me dieron la oportunidad de trabajar como secretario académico cargo que dejé en el año 2013 como director de la facultad de comercio, cargo último que desempeñé hasta el momento (E2, Comercio).

En cuestiones de género, la mayoría de los directivos son hombres (6) y solamente una mujer en este nivel. Lo que representa la falta de equidad de género en los puestos de mandos medios y superiores de la Universidad.

Yo ingreso como profesor de tiempo completo. Posteriormente, desempeñé el cargo de Secretaria Académica de Jefa de Posgrado en la subdirección de planeación de la Universidad. Bueno, a lo largo de mi trayectoria he estado constantemente en diferentes cargos académicos administrativos. Fui electa como directora de la Facultad en dos periodos intermitentes (E5, Enfermería).

La habilitación de los entrevistados corresponde al nivel de Posgrado, es decir ostentan el grado de Maestría y Doctorado afines a sus disciplinas, al menos en 6 de ellos. Uno de los directivos ha cursado la Licenciatura en Música y algunos diplomados y especialidades en la misma área del conocimiento.

Yo comencé como maestro de horario libre en la materias de guitarra eléctrica, seminario coral, posteriormente en el laboratorio *midi* que ahora se llama *laboratorio de audio y aplicaciones tecnológicas* que también es una materia que yo desarrollé en base a una especialidad que hice parte de algunos cursos que tomé en san Antonio Texas y otros cursos en forma particular con ingenieros de audio y creé la especialidad de laboratorio *midi* que ahora se llama *audio y aplicaciones tecnológicas* que es un estudio de grabación donde se da producción de audio y próximamente audio, video y fotografía la cual sirve como un escalón o trampolín para todos aquellos que estudian o quieren ser productores de radio, televisión o cualquier ámbito. Y después de eso fui contratado como Secretario Administrativo en la facultad en el periodo del Lic. Zaragoza ex director de esta facultad y hoy en día como Director de la Facultad (E7, Música).

A grandes rasgos, podemos afirmar que los Entrevistados poseen características académicas necesarias para poder desempeñar funciones de gestión en una Institución de Educación Superior. Los grados académicos se convierten en una manera de legitimación para poderse sostener en el ámbito administrativo.

*¿Qué estrategias han implementado los directivos de las DES para apoyar la productividad de los académicos de la Universidad?*

Entre las diversas estrategias implementadas por los directivos, encontramos que van desde la contratación de nuevos profesores de tiempo completo con una trayectoria y perfil solicitado por las políticas públicas, hasta realizar una planeación estratégica oportuna, realista y que atienda las necesidades de los académicos.

Hemos buscado personas con el perfil pero de otras universidades en donde no han tenido la oportunidad de promocionarse como profesor de tiempo completo pero más allá de escoger a alguien que solo tenga un grado doctoral necesitamos a alguien que esté en la frontera de poder ingresar al sistema nacional de investigadores (E1, Arquitectura).

[...] les hemos motivado con el apoyo a sus trabajos, con equipo, con horarios para que ellos puedan establecerse para hacer sus trabajos, con la movilidad y con esas publicaciones que requieren para alcanzar sus metas (E6, Ingeniería).

Así mismo, señalan que han fomentado el trabajo colaborativo más que el individual, así como lo establece la vertiente colectiva del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Apoyar la movilidad de alumnos y profesores en otras instituciones para fortalecer las líneas de investigación.

Lo principal es hacer una buena planeación, buscar otro tipo de apoyos, darles facilidades al interior de la facultad para que puedan participar en eventos, en congresos como ponentes en hacer unas publicaciones, realizar nosotros mismos al interior por lo menos un evento anual de carácter internacional para que puedan participar ellos y de alguna manera elevar su productividad (E5, Enfermería).

Motivar a sus investigadores. Tenemos un programa que tiene que ver con la movilidad de profesores, con la participación de alumnos tanto en estancias como intercambios, tenemos la manera de que los profesores puedan tener cierta facilidad de horario. Los chicos de ISC cada día participan más en la generación de tesis apoyados con sus profesores, los de civil ya hay una buena cantidad de profesores y de alumnos trabajando, **la productividad para mí se refleja en el cuánto hago, cómo lo voy a hacer y con qué lo voy a hacer** (E6, Ingeniería).

La vinculación ha sido una estrategia importante, ya que a través de convenios con empresas, instituciones públicas y privadas, se ha colaborado en proyectos de investigación que contribuyen a la solución de problemáticas reales. Tal como lo establece Gibbons (1997) en el modo 2 de producción de conocimiento: los grupos de investigación están institucionalizados de forma menos firme, la gente se reúne en equipos y redes temporales de trabajo, que se disuelven una vez que el problema ha sido solucionado o redefinido.

Dar la infraestructura y equipamiento de informático necesario que necesitan, apoyarlos en la vinculación con las autoridades educativas de quienes hemos recibido un apoyo muy importante como la secretaría académica, vinculación, extensión, la secretaría de investigación y posgrado buscamos una relación fluida y constante comunicación para que ellos tengan mayores facilidades y con las empresas y sector gubernamental y no gubernamental con quienes hemos hecho convenios (E4, Derecho).

La universidad ha logrado incrementar los productos académicos publicados por los Cuerpos Académicos desde el 2009 hasta la fecha (PRODEP, 2015).

Las estrategias implementadas han ayudado al incremento en la producción académica, sobre todo en cuanto a artículos en revista indexada, ha habido un aumento considerable del 2009 al año 2014, algo muy parecido ha sucedido con capítulos de libro con un producción a la alza en el año 2011.

Se ha generado un cambio organizacional en la universidad, creando una Secretaría de Investigación y Posgrado, la cual coordina las actividades de investigación en cada una de las DES, ayudando a los directivos a impulsar la investigación y la productividad académica de los profesores.

Un cambio organizacional en la universidad, genera una nueva secretaria de la cual depende el posgrado y la investigación derivada de esa secretaría hay una estructura organizacional en donde hay una dirección que está encargada de los programas de apoyo a lo que es en sí el mejoramiento del profesorado y en esta estructura está el área de investigación que también tiene ya bien perfilada su actividad y el área de posgrado, también por otra parte en la secretaría académica se están generando nuevos programas de apoyo al docente para que ligen la parte docente con la producción científica (E2, Comercio).

La universidad tiene bien definido el apoyo al docente e investigador la instrumentación del Sistema Integral de Información Académica y Administrativa (SIIAA) ha facilitado esto, ha reducido tiempos en cuanto al acceso del profesor al recurso.

Aparte las demás instancias como la Dirección de Programas de Apoyo, la Secretaría de investigación y posgrado se han convertido en instancias de apoyo permanente al profesorado e investigador que quiere acudir a eventos académicos. La universidad tiene las dependencias necesarias para que el investigador que quiere desarrollarse lo haga (E3, Odontología).

Los impactos positivos, resultante de la vinculación con los sectores sociales, productivos, empresariales y gubernamentales han sido sobresalientes.

El primer impacto que es importante para la Universidad, unidad académica y nuestros profesores es que ya se nos tiene confianza.

Y que los productos ofrecidos y realizados a través de estas organizaciones van a tener un impacto social muy importante.

Sobre todo en asuntos de cambio climático, en riesgos de desastre (E4, Derecho).

[... ] la productividad que tenemos en el sector es de todo tipo, desde la generación del recurso humano, el conocimiento, hacemos estudios de impacto ambiental, hidrológico, de vulnerabilidad y ahí se involucran estudiantes, cada profesor investigador tiene 4 o 5 alumnos involucrados en esos temas que al final se traducen en tesis.

Te comentaba que en el área de puertos tenemos un proyecto muy bueno que se llama aula empresa, el aula empresa es conocer la problemática real del puerto, se involucran a los alumnos para que puedan resolver la problemática real que tiene esta empresa y eso ha sido benéfico para las 2 partes lo muchachos hacen sus propuestas de solución a problemas reales y nos han dado reconocimiento de parte de la iniciativa privada a la universidad y en el ayuntamiento de Tampico y Madero los muchachos de mercadotecnia han hecho trabajos muy reconocidos por las autoridades, la promoción del turismo, del puerto de áreas que no se tenían pensadas para el turismo, es un vínculo importante el que el sector privado y gubernamental permita a la universidad trabajar con ellos (E6, Ingeniería).

Debido a la movilidad de estudiantes y profesores, como estrategia institucional, han logrado insertarse en proyectos de investigación y vinculación, particularmente en temas de cambio climático, enfermedades bucodentales, restauración de plazas públicas, prevención de la salud, estudios de impactos ambientales, promoción del turismo, desarrollo integral de zonas costeras y educación artística, entre otros.

De acuerdo con Galaz y Estévez (2015), puede reconocerse que el trabajo de los académicos en México ha estado demarcado, en gran medida, por las políticas públicas. Además, se sigue observando que los docentes han participado en tales políticas algunas veces como espectadores, otras más como rehenes y en menos ocasiones como sujetos que inciden activamente en las decisiones de política.

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.

La función de los directivos y las políticas de educación requieren de ser analizadas y replanteadas a los nuevos escenarios. Como señala Galaz y Estévez (2015), “es conveniente reconocer que muchos de los aspectos normados por los programas revisados deberían ser atendidos por los académicos mismos mediante la práctica de una vida colegiada genuina.”



“En particular, es necesario incorporar a los académicos en la carrera académica, así mismo, es fundamental que las decisiones curriculares dejen de ser una potestad preponderante de los funcionarios y administradores universitarios” (Galaz y Estévez, 2015, pp. 365).

## REFERENCIAS

DSA. (2014). Dirección de Superación Académica. Recuperado de <http://dsa.sep.gob.mx/>

Galaz Fontes, J. F., & Estévez Nenninger, E.H. (2015). La ANUIES y la profesión académica mexicana: entre el discurso y la acción institucional. En G. Álvarez (coord.). *La ANUIES y la construcción de políticas de educación superior 1950-2015*. ANUIES.

Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., & Trow M., (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona.

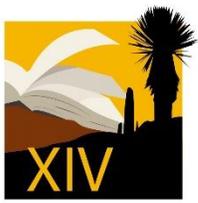
Heras, L. (2005). La política de educación superior en México: Los programas de estímulos a profesores e investigadores. *Revista Educere, abril-junio, año/vol. 9, número 029. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela, pp. 207-215*

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México, D.F: McGraw-Hill.

Maldonado, Alma. (2000). Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. *Revista Perfiles Educativo, núm. 87, enero-marzo, 2000*

PDI-UAT. (2014). Plan de Desarrollo Institucional 2014-2017. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de <http://sev.uat.edu.mx/pdi/PlanDesarrolloUat2014-2017.pdf>

PRODEP (2015). Programa para el Desarrollo Profesional Docente. Recuperado de <http://promep.sep.gob.mx/ca1/Conceptos2.html>



Rodríguez Gómez, R. (2014). Educación Superior y transiciones políticas en México. *Revista de la Educación Superior*. Vol. XLIII (3); No.171, julio-septiembre del 2014.

Segundo Informe Rectoral (2016). Recuperado de <http://www.uat.edu.mx/informe/Documents/Libro%20%20Informe%20enero%202016.pdf#search=segundo%20informe>