

# LA DINÁMICA DEL CAMBIO DE CUERPOS ACADÉMICOS BAJO UN ENFOQUE DE BENCHMARKING: EL CASO DE DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Miguel Ángel Ramírez Martínez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Azucena Leticia Herrera Aguado, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## RESUMEN

*Esta investigación está basada en el estudio comparativo entre dos universidades públicas mexicanas, tomando como referente los factores relativos a las capacidades de respuesta y académica de los profesores adscritos a las distintas áreas del conocimiento ante las convocatorias del “Reconocimiento del perfil deseable”, así como del número de “Cuerpos académicos consolidados”, por citar algunos de los apartados del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Con el estudio profundo de ambas instituciones desde una perspectiva de benchmarking, con respecto al tema de interés, se pretende aportar datos que permitan, en el futuro inmediato, una planeación estratégica que impulse a los cuerpos académicos adscritos a las Instituciones de Educación Superior (IES) a lograr los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar redes para la generación de conocimiento.*

**PALABRAS CLAVE:** Instituciones de Educación Superior (IES), Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), Benchmarking, Ciencias Económicas, Contaduría.

## ABSTRACT

*In this study, a benchmarking approach is used to compare two institutions of higher education. Specifically, this study analyzes the Faculty of Accounting of Benemérita of Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) and the Faculty of Economics and Business of Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Mexico’s faculty development program (PROMEP) and Academy Body (AC) are analyzed and insights are provided to assist other institutions of higher education in developing quality certified academic bodies to compete and teach business and economics students in today’s global economy.*

**JEL:** A1, M29

**KEYWORDS:** Higher Education, Faculty Development, Benchmarking, Economics Education, Business Education, Accounting Education.

## INTRODUCCIÓN

**E**n un contexto de economías globalizadas, la calidad y la productividad juegan un papel estratégico para el desarrollo de las universidades de los países. En este trabajo se evalúan los factores clave que determinan el desempeño de los cuerpos académicos (CA) adscritos a dos Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de México: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Utilizando la herramienta administrativa denominada “benchmarking cooperativo” (competitivo), se toman como referentes para el estudio a la Facultad de Contaduría Pública, BUAP y la División de Ciencias Económico Administrativas UJAT, ambas pertenecientes a la Dependencia de Educación Superior (DES) de ciencias económico-

administrativas; y como referente de desempeño exitoso a nivel nacional, a la DES de Ciencias Exactas, representado en este caso por la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM) de la BUAP. El periodo estudiado abarca de los años 2003-2007.

Este trabajo tiene la finalidad de detectar cuales son las mejores practicas y ventajas estratégicas (factores clave de desempeño), en materia de desarrollo de cuerpos académicos, además de proponer un plan estratégico que les permita a los citados alcanzar mayores niveles de competitividad a nivel local, nacional e internacional, en el marco del Programa de Mejoramiento de Profesorado (PROMEP), con sus consecuentes impactos en las Instituciones de Educación Superior (IES) a las cuales se encuentren adscritos. Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde se analizan estudios sobre Benchmarking educación superior, programas y políticas de educación superior y cuerpos académicos. Posteriormente se diseña la investigación en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

## **REVISION LITERARIA**

### El Benchmarking En Las Instituciones De Educación Superior (IES)

En América Latina son pocas las universidades públicas que han buscado una evaluación continua y permanente de sus niveles de competitividad y de esta manera lograr un mejoramiento continuo, objetivo que debería trazarse toda organización. Los trabajos de investigación realizados sobre este tópico nos remontan principalmente a Europa y Estados Unidos de Norteamérica y son escasos los trabajos realizados en América Latina y México. En el continente Americano encontramos experiencias tales como de la National Association of Collage and University Business Officers (NACUBO), agencia norteamericana de benchmarking, que se encarga de promover la utilización de dicha técnica entre las distintas universidades en la búsqueda de las mejores practicas; el Baldrige Award for Education, es un premio que exige a las universidades un amplio autoestudio e incluye la practica del benchmarking para determinar a las mejores y el Institute for Education Best Practices by the American Productivity Center, que promueve entre las instituciones de educación superior a realizar benchmarking, para conocer las mejores prácticas.

En Europa existen varias instituciones que se dedican a promover la utilización del benchmarking entre las universidades de educación superior: entre los clubs más importantes se encuentran el Commonwealth University Management Benchmarking Club y el Benchmarking Club of Technical Universities (BCTU) en Alemania; entre los congresos más importantes están: la Conference of Rectors of European Universities (CRE) y la Conference of University Business Officers en Inglaterra; fundaciones como el European Foundation for Quality Management (EFQM), el Higher Education Funding Council, el Higher Education Quality Management, y la red europea conocida como: el European Physics Education Network (EUPEN)

García, Medina y Díaz (2007) presentaron un documento titulado “Benchmarking en las universidades como herramienta de mejora: Un caso internacional”. El objetivo de este proceso de benchmarking fue la elección, adaptación e implantación de una efectiva Guía de Evaluación de la calidad universitaria española a la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Piura, Perú durante su proceso interno de evaluación. En México, Marún, Robles y Villaseñor (2004) compilaron una serie de trabajos que plasmaban las experiencias de varios autores donde se puede ver la aplicación del benchmarking en áreas muy específicas de la universidad pública, en un libro intitulado: “Benchmarking en áreas y proceso académicos”, que nos muestra la utilidad de esta técnica gerencial aplicada a diversos aspectos de la administración de la universidad pública del país.

Como se puede observar son pocas las universidades de América Latina donde se observe la aplicación del Benchmarking como una herramienta de evaluación para la mejora continua a diferencia de Europa donde se están generando redes entre las universidades buscando igualar la calidad de los servicios e incrementar la competitividad de sus programas a nivel global. En este contexto es de primordial importancia que las universidades públicas mexicanas lleven a cabo Benchmarking para conocer sus mejores prácticas y de esta manera se alcancen en el corto plazo mayores niveles de competitividad. En este contexto, es conveniente retomar la literatura que nos remite al Benchmarking:

Cada función o área de la empresa puede ser "benchmarkeada". Algunos autores llaman al Benchmarking, "mejores prácticas" y es común encontrar esta acepción en español o "proceso de Benchmarking". El término toma relevancia, porque muchas de las 500 Compañías que publica Fortune, han adoptado el Benchmarking como un sistemático e importante método para alcanzar objetivos estratégicos. De acuerdo a Damelio (1997), existen conceptos que deben ser considerados al realizar Benchmarking, y entre ellos se encuentran: sistema, consorcio y asociados.

Sistema de Benchmarking es la infraestructura y los enlaces organizacionales que se requieren para desplegar, reforzar e institucionalizar un proceso de Benchmarking. Consorcio de Benchmarking se compone de organizaciones que se unieron para ayudarse entre sí a realizar alguna parte del proceso de Benchmarking. Los asociados en Benchmarking son las personas dentro de las empresas que convinieron en compartir datos. Para Boxwell (2006), el Benchmarking debe estar integrado de ocho pasos, que se pueden aplicar a una organización para conocer como se encuentra situada y de esta manera poder establecer estrategias que le permitan alcanzar a la empresa líder, los pasos son los siguientes:

1. *Determinar en qué actividades se debe hacer Benchmarking:* Establecer qué actividades importantes de la organización son aquellas cuya mejora permitiría al negocio ganar más mediante el Benchmarking.
2. *Determinar los factores clave a medir:* Establecer los factores clave o piloto de las actividades más importantes de la organización orientadas al valor.
3. *Identificar a las compañías con prácticas más avanzadas:* Las empresas con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades al costo más bajo o al grado de valor más elevado para los clientes, lo que sea apropiado en las circunstancias.
4. *Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas:* En este punto se deben medir las prácticas más avanzadas de las compañías en términos que permitan, no sólo cuantificar las ventajas sino también comprender por qué y cómo se consiguen tales resultados.
5. *Medir la propia actuación:* Se deben medir las ventajas que se están ofreciendo como compañía y compararlas con las mejores de las empresas que se están estudiando en el Benchmarking.
6. *Desarrollar el plan para igualar y superar o mejorar el modelo:* Desarrolle un plan que contenga estrategias, tácticas y soluciones para igualar y superar las prácticas más avanzadas que han sido identificadas previamente, así consolidará su liderazgo.
7. *Obtener el compromiso por parte de la dirección y los empleados:* Para obtener los mejores resultados es de suma importancia que todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan de Benchmarking se comprometan seriamente con el mismo.
8. *Poner en práctica el plan y supervisar resultados:* Desarrolle un plan estratégico (o de instrumentación) como ha sido estructurado y supervise los resultados.

El mejor sistema de Benchmarking es el que cuenta con socios o empresas que colaboran en el intercambio de información y datos de forma conjunta y de mutuo acuerdo. Se deben establecer límites en

cuanto a qué información se puede o no divulgar. Así mismo, es importante obtener los documentos resultantes de la actuación de los responsables del proceso de Benchmarking, como: resultados de los procesos internos, informe final y recomendaciones o propuestas. Finalmente, es de suma importancia que las instancias involucradas, puedan llevar a cabo el plan de estratégico de los hallazgos encontrados, ya que éste traduce las recomendaciones en acciones y recursos adecuados, además de proporcionar una guía para modificar el proceso para alcanzar un desempeño de clase mundial. Dada la relevancia del Benchmarking, comentada en párrafos anteriores, y su casi nula aplicación en las instituciones de educación superior en México, los autores de este trabajo consideraron pertinente y necesario realizar una investigación enfocada al desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de las universidades públicas de México, desde un enfoque de Benchmarking.

## **POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO**

Establecido el ámbito de investigación de este trabajo, es conveniente comentar lo más relevante sobre programa y política educativa del nivel superior, vigente en México. El gobierno federal mexicano, a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 (Calderón, 2007), incluye como uno de sus cinco ejes rectores al denominado: “Economía Competitiva y Generadora de Empleos”, siendo un objetivo la “Promoción de la Productividad y Competitividad”, señalando como uno de los aspectos para su logro el establecimiento de Políticas Educativas para Instituciones de Educación Superior (IES).

### Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)

En 1996, el sistema de educación superior en México se caracterizaba por tener un porcentaje muy bajo de profesores de carrera en las universidades públicas, que contaban con posgrado en su respectivo campo. Siendo este parámetro la norma de las instituciones de nivel superior del mundo con mayor prestigio académico, el grado de los profesores se consideraba que constituía la mayor limitación a la calidad de la educación superior en nuestro país. Bajo este contexto y con la finalidad de atender esta problemática y coadyuvar a la mejora de la calidad de la educación superior, la Secretaría de Educación Pública (SEP) con el apoyo del Consejo Nacional de Tecnología (CONACYT) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), creó en 1996 el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el cual inició formalmente sus operaciones a finales de ese año (PROMEP, 1997).

Los objetivos del PROMEP expuestos en el documento “Primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de la universidades públicas” (2006) son: (1) Mejorar el nivel de habilitación del personal académico de tiempo completo en activo de las instituciones públicas de educación superior (vertiente individual), y (2) Fomentar el desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos (CA) adscritos a las dependencias de educación superior de esas instituciones (vertiente colectiva) y con ello sustentar la mejor formación de los estudiantes en el sistema público de educación superior. Con la finalidad de definir el perfil idóneo de los profesores de educación superior, el PROMEP lo ha delimitado desde sus inicios y continúa haciéndolo con la publicación de las convocatorias anuales a los profesores para reconocerles ese perfil deseable PROMEP (Diario Oficial de la Federación, 2007), el cual considera. Primero, tener nombramiento de tiempo completo con plaza de profesor, docente, investigador o profesor-investigador en el nivel de educación superior. Segundo, haber obtenido el grado preferente (doctorado) o mínimo (maestría). Tercero, demostrar de manera fehaciente sus actividades en docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento (investigación), tutoría y gestión académica individual o colegiada.

Para operar el Programa en las universidades públicas, la SEP, a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, estableció a partir de 1997, convenios de colaboración con cada una de ellas, a través de sus Dependencias de Educación Superior (DES), en los que se sentaron las bases para

mejorar el nivel de formación de sus profesores de tiempo completo e impulsar el desarrollo de los cuerpos académicos (en formación, en consolidación y consolidados) adscritos a las citadas DES.

### Los Cuerpos Académicos (CA)

La mayoría de las propuestas políticas parten de la convicción de que la educación alcanzará mayores niveles de competitividad a través del establecimiento de modelos de gestión para las instituciones de educación superior y sus principales actores, así como con programas estratégicos, por lo que el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) es el medio que permite a las universidades públicas del país alcanzar los niveles de competitividad del personal docente y de esta manera alcanzar la generación de conocimientos que el país está demandando.

En este contexto y en el marco del PROMEP, las universidades públicas del país generaron su Plan de Desarrollo Institucional, donde se establece la importancia de los Cuerpos Académicos para alcanzar los niveles de calidad y competitividad de su planta docente y de esta manera alcanzar una de las metas señaladas en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Para continuar congruentemente con lo referente a los CA, es conveniente tomar la definición que de ellos ha hecho el propio PROMEP, así como comentar los datos más relevantes que los identifican, según el documento titulado Preguntas más frecuentes sobre Cuerpos Académicos (PROMEP, 1997):

“Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación) en temas disciplinares o multidisciplinarios y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente sus integrantes atienden los programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales”. Los CA se clasifican en tres tipos, de acuerdo a su grado de consolidación y las características que les confieren el nombre a cada uno se muestran en la Tabla 1. En la sección de apéndices, Tabla 7 se provee una lista de los términos y abreviaciones utilizadas en esta investigación.

El primero de los citados (CAC) constituye la meta a alcanzar en lo que a CA se refiere, aunque es importante mencionar que el registro como CAEF es el primer peldaño que todos los CA deben alcanzar para continuar escalando en su grado de consolidación. Los CA persiguen el trascender a las estructuras y a los individuos y beneficiar a éstos y simultáneamente a los grupos de trabajo presentes y futuros. Por ejemplo: los profesores invitados, los equipos y las instalaciones podrán ser mejor aprovechados, y los contactos con los pares serán más abundantes.

El que los CA cuenten con publicaciones y productos conjuntos es la manera más fácil de constatar, evidenciar o demostrar la colaboración entre los integrantes de un grupo. Los profesores de tiempo completo (PTC) de las universidades públicas no están obligados a pertenecer a un CA; ni es necesario que todos los miembros de un CA deben de estar adscritos a la misma Dependencia de Educación Superior (DES), o también conocida como área del conocimiento (ciencias naturales y exactas; ciencias de la salud; ciencias agropecuarias; ciencias económico-administrativas; ingeniería y tecnología; y ciencias agropecuarias).

En un CA puede haber profesores que sólo cuenten con la licenciatura, pero se pretende que esta situación desaparezca a la brevedad, ya sea con la superación académica o el ingreso de los profesores que ya se encuentren habilitados académicamente (maestría y preferentemente doctorado). En los CA pueden participar profesores hora clase (PHC) y profesores de medio tiempo (PMT), pero sólo en calidad de colaboradores, no como miembros. Es muy importante aclarar que en las universidades mexicanas el tipo de contratación de un profesor (PTC, PMT o PHC) es independiente del grado académico (habilitación académica) que posea, pudiendo encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor.

Tabla 1: Cuerpos Académicos

<i>Cuerpos Académicos Consolidados (CAC)</i>	<i>Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC)</i>	<i>Cuerpos Académicos en Formación (CAEF)</i>
Casi la totalidad de sus integrantes tienen la máxima habilitación académica (doctorado) que los capacita para generar y/o aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente (investigación).	Más de la mitad de sus integrantes tiene la máxima habilitación académica (doctorado) y cuenta con productos de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento (investigación).	Tienen identificados a sus integrantes
Sus integrantes cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.	Una mayoría de sus integrantes tiene reconocimiento del perfil deseable.	De sus integrantes al menos la mitad tiene el reconocimiento del perfil deseable PROMEP.
La casi totalidad cuenta con el reconocimiento de perfil deseable por parte de PROMEP.	Participan conjuntamente en líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento bien definidas.	Tienen definidas las líneas de generación y/o aplicación del conocimiento (LGAC).
Los integrantes tienen un alto compromiso con la institución.	Más de la mitad de quienes lo integran cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.	Tienen identificados algunos cuerpos académicos afines y de alto nivel de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer contactos.
Sus integrantes colaboran entre sí y su producción es evidencia de ello.	Colaboran con otros CA.	
Demuestran una intensa actividad académica manifiesta en congresos, seminarios, mesas y talleres de trabajo, etc. de manera regular y frecuente.		
Intensa vida colegiada.		
Sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares en el país y en el extranjero, así como con organismos e instituciones nacionales y del extranjero.		

Es de suma importancia la participación en los CA de estudiantes de todos los niveles de educación superior (licenciatura, maestría y doctorado), quienes también tendrán calidad de colaboradores. Habiendo ya determinado el ámbito de acción de los CA (en formación, en consolidación y consolidados), sólo puede concluirse que juegan un papel estratégico para la obtención de la competitividad de las dependencias de educación superior (áreas del conocimiento) de cada una de las universidades públicas del país y su desarrollo y evaluación permanente y continua impacta directamente en el incremento y calidad de la educación superior de México y el mundo.

Retomando el Benchmarking, y considerándolo como un proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes, sean competencia o no, a fin de obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño, el estudio comparará el desempeño de CA de dos universidades públicas mexicanas: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Este trabajo presenta evaluaciones, resultados y propuestas de mejora a los cuerpos académicos de las citadas universidades, que sean la base para el diseño de un plan estratégico o plan de instrumentación, que implemente las “mejores prácticas”, traduciendo las recomendaciones en acciones y recursos adecuados, además de proporcionar una guía para modificar el proceso de desarrollo de cuerpos académicos para alcanzar un desempeño de clase mundial.

## METODOLOGÍA

Esta investigación está basada en el estudio comparativo entre dos universidades públicas mexicanas: una localizada en el centro del país Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la otra situada en el sureste, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), tomando para el estudio a una Unidad

Académica de cada una de ellas: Facultad de Contaduría Pública (BUAP) y la División de Ciencias Económico Administrativas (UJAT), ambas, Dependencias de Educación Superior (DES) de Ciencias Económico Administrativas y como referente de desempeño a nivel nacional, a la DES de Ciencias Exactas, representada por la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM) de la BUAP. El trabajo se enfoca a investigar el desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de las citadas universidades, en las DES ya descritas, en sus tres vertientes de consolidación: los cuerpos académicos en formación (CAEF), los cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y los cuerpos académicos consolidados (CAC); y analizando aspectos que conforman la cadena de valor de esos CA, delimitada para efectos de este trabajo por los siguientes factores:

1. Número de CA registrados
2. Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC)
3. Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado
4. Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)
5. Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
6. Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC)
7. Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros.

A continuación se evalúa el desempeño de cada DES en base a los factores anteriores, de manera que se identifique a la unidad académica (UA) con las mejores prácticas (UA líder). A partir de ello se proponen los diferentes aspectos que debe contener una planeación estratégica para que los CA adscritos a cada UA-DES, que se encuentran con desarrollo inferior al del líder, alcancen a reducir las brechas que los separan de él, repercutiendo de manera directa en los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo en materia de CA y redes de colaboración para la generación de conocimiento.

## **RESULTADOS: LA DINÁMICA DE CUERPOS ACADÉMICOS BAJO UN ENFOQUE DE BENCHMARKING**

Los resultados que se presentan se enmarcan en la propuesta de Boxwell (2006) ya comentada en la revisión literaria, por lo que a continuación se muestran los hallazgos obtenidos para cada uno de los primeros seis de ocho pasos que integran un estudio de Benchmarking.

### Determinar en Qué Actividades Se Debe Hacer Benchmarking

Para el año 2006, diez años después de haberse implementado el PROMEP, los datos proporcionados en un documento intitulado: “Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de la universidades públicas” señala que los Cuerpos Académicos a nivel nacional muestran diferentes comportamientos, observándose una clara ventaja de los cuerpos que se encuentran en las áreas de ciencias naturales y exactas en lo referente a Cuerpos Académicos Consolidados (CAC) considerándoseles como DES líder. El citado documento también muestra que los cuerpos de las áreas de ciencias sociales y administrativas tuvieron un crecimiento en el 2004 que les permitió salir de los últimos lugares, pero su posición se puede aún considerar como débil ante el líder.

En lo referente a Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC) el documento de PROMEP muestra que el diferencial entre los cuerpos de ciencias naturales y exactas y los cuerpos de las áreas de ciencias sociales y administrativas es mucho mayor. Lo que nos permite deducir una mayor debilidad de dichos cuerpos ante el líder. De lo anterior, puede suponerse que en un corto plazo los CAEC de las ciencias naturales y exactas se convertirán en CAC, lo que amplificará la brecha entre los cuerpos de las ciencias naturales y exactas respecto de los de ciencias sociales y administrativas, sino se establecen políticas institucionales que modifiquen dicha tendencia. El limitado desarrollo de los CA repercute directamente en la poca o nula generación de conocimiento básico o aplicado que se aporta tanto al área respectiva de cada CA, con impactos tanto nacionales como internacionales.

Vale comentar también que el grado de consolidación de los CA está directamente relacionado con los recursos financieros otorgados por el Estado, a través de SEP-PROMEP, para el desarrollo de los mismos, de manera que los CAC son los primeros en recibir recursos y los importes económicos para fortalecerlos son mayores al resto de los CA; los CAEC son los segundos en cuanto a financiamiento y los importes asignados son prácticamente del cincuenta por ciento de los CAC, mientras que los CAEF no cuentan con recursos de esa instancia para su fortalecimiento.

Al considerar todos los aspectos mencionados, resulta que los CA de ciencias naturales y exactas de las universidades públicas de México tienen ventajas sobre todos los demás CA lo que les permite alcanzar mayores niveles de desarrollo y al mismo tiempo obtener mayores recursos del Estado, ya sea a través de SEP-PROMEP y/o de otros programas que, entre otros objetivos, tienen el de fomentan el desarrollo de las funciones propias de los CA, un ejemplo de esto último es el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

#### Identificar a las Compañías con Prácticas Más Avanzadas

Habiendo determinado que este trabajo se enfoca a estudiar los CA de las universidades públicas mexicanas, es muy importante conocer el comportamiento que han tenido los mismos a nivel nacional. El parámetro del que estamos partiendo para identificar las prácticas más avanzadas en lo que a CA se refiere, será el número de ellos que se encuentren registrados en PROMEP y se mantienen activos, en las categorías de CAC y CAEC, en ese orden de importancia, así como sus LGAC.

Para ello se han tomado datos del documento de autoevaluación que ha hecho el propio PROMEP (Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas, 2006), en donde reporta que de todas las áreas del conocimiento, también conocidas como DES (ciencias agropecuarias; ciencias de la salud; ciencias naturales y exactas; ciencias sociales y administrativas; educación, humanidades y arte; e ingeniería y tecnología), para el periodo de 2002 a 2004, son los CA del área de ciencias naturales y exactas los que se encuentran a la cabeza en cuanto a número y LGAC, tanto en su modalidad de CAC como en la de CAEC. (Tabla 2).

Al hacer un análisis del nivel de consolidación de cada uno de los Cuerpos Académicos registrados en PROMEP, adscritos a BUAP (CGCCA, 2007) y a UJAT(PROMEP, 2007), para las mismas DES que incluye la tabla 2, se observa que estas universidades presentan igual patrón de comportamiento de CA que el registrado a nivel nacional: mayor número de CAC y CAEC en la DES de ciencias exactas, además de mostrar mayor actividad de investigación, pues cuentan con muchas más LGAC que el resto de las áreas del conocimiento. (Tabla 3 y Tabla 4).

Los datos de las Tablas 2, 3 y 4 proporcionan información suficiente sobre el comportamiento y desempeño de los cuerpos académicos, y por ello, son sustento para elegir a la DES de Ciencias Exactas como líder nacional. Por todo lo comentado, es muy conveniente analizar los factores que determinan la ventaja competitiva y liderazgo (en términos de Benchmarking: mejores prácticas) que presentan los

cuerpos académicos de ciencias exactas de las IES del país, tomando como caso particular, para efectos de este estudio, a los CA de ciencias exactas de la FCFM de la BUAP.

Tabla 2: Número de CAC y CAEC por Áreas del Conocimiento y sus LGAC en Universidades Públicas de México

Área del Conocimiento	Año	Número de CAC	Número de LGAC de CAC	Número de CAEC	Número de LGAC de CAEC
Ciencias agropecuarias	2002	1	1	23	12
	2003	5	3	24	12
	2004	5	3	26	19
Ciencia de la salud	2002	3	2	14	8
	2003	9	8	29	18
	2004	8	7	29	20
Ciencias naturales y exactas	2002	23	9	70	34
	2003	28	20	78	44
	2004	36	24	108	48
Ciencias sociales y administrativas	2002	2	2	12	10
	2003	2	2	26	21
	2004	5	4	55	28
Educación, humanidades y artes	2002	2	1	28	6
	2003	2	2	18	14
	2004	3	3	32	19
Ingeniería y tecnología	2002	3	2	30	17
	2003	8	6	40	28
	2004	11	4	48	37

Esta tabla refiere información de cuerpos académicos consolidados (CAC) y cuerpos académicos en consolidación (CAEC), así como las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) registrados para cada una de las áreas del conocimiento, de las Universidades Pública en México, para los años 2002, 2003 y 2004. Fuente: PROMEP (2006).

Tabla 3: Número de Cuerpos Académicos por Dependencias de Educación Superior por Grado de Consolidación de la BUAP

DES	PTC EN CA	CAEF	LGAC-CAEF	CAEC	LGAC-CAEC	CAC	LGAC-CAC	Total CA por DES	Total LGAC por DES
Ciencias De La Salud	112	8	22	5	18	2	7	15	47
Ciencias Económico Administrativas	78	12	26	3	6	1	6	16	37
Ciencias Exactas	121	1	1	6	19	11	32	18	52
Ciencias Naturales	214	18	45	20	44	5	14	43	103
Ciencias Sociales	27	2	4	3	4	0	0	5	8
Educación y Humanidades	196	23	35	14	33	5	14	42	82
Ingeniería y Tecnología	154	14	25	10	24	1	2	25	51
<b>Total Benemérita Universidad Autónoma De Puebla</b>	<b>902</b>	<b>78</b>	<b>158</b>	<b>61</b>	<b>148</b>	<b>25</b>	<b>74</b>	<b>164</b>	<b>380</b>

Esta tabla concentra información de cuerpos académicos (CA) registrados para cada una de las dependencias de educación superior (DES), de la BUAP. Muestra el número de profesores de tiempo completo (PTC) que participan en CA, número de cuerpos académicos en formación (CAEF), en consolidación (EC) y consolidados (C), así como el número de líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) para cada grado de consolidación de CA. Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica (2007).

Las Mejores Prácticas de los CA de la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM)

Esta Facultad en los inicios del PROMEP se dividió en dos partes, en cuanto al número de sus adscritos académicos, formando dos grandes CA (Física y Matemáticas), quedando involucrados en ellos todos los Profesores de Tiempo Completo (PTC). Posteriormente, al haber una mayor difusión y conocimiento del programa, los dos grupos de ciencias se subdividieron, atendiendo a las áreas del conocimiento marcadas en sus programas de estudio vigentes en aquella época. Estos nuevos CA que ya se encontraban más organizados, observaron que entre sus miembros se manejaban líneas de investigación muy diversas, por lo que, atendiendo a ellas, se agruparon en secciones más pequeñas y específicas del saber. Todo este proceso de formación y desarrollo de CA en la FCFM, atiende a la planeación, organización, integración y seguimiento por parte del personal administrativo de la Facultad, quien desde los inicios del programa se involucraron e involucraron casi a todos sus miembros en él.

Tabla 4: Número de Cuerpos Académicos de las Dependencias de Educación Superior por Grado de Consolidación de la UJAT

DES	PTC en CA	CAEF	LGAC-CAEF	CAEC	LGAC-CAEC	CAC	LGAC-CAC	Total CA por DES	Total LGAC por DES
Ciencias de la Salud	55	8	17	1	1	0	0	9	18
Ciencias Económico-Administrativas	28	3	8	0	0	0	0	3	8
Ciencias Agropecuarias	57	6	16	1	2	0	0	7	18
Ciencias Naturales									
Ciencias Básicas	57	7	17	3	8	0	0	10	25
Ciencias Biológicas	53	3	6	3	7	0	0	6	13
Ciencias Sociales y Humanidades	36	3	6	2	5	0	0	5	11
Informática y Sistemas	61	8	16	0	0	0	0	8	16
Ingeniería y Arquitectura	46	9	19	2	4	0	0	11	23
Educación y Artes	53	4	11	1	4	0	0	5	15
Universidad Juárez Autónoma De Tabasco	446	51	116	13	31	0	0	64	147

*Esta tabla concentra información de cuerpos académicos (CA) registrados para cada una de las dependencias de educación superior (DES), de la UJAT. Muestra el número de profesores de tiempo completo (PTC) que participan en CA, número de cuerpos académicos en formación (CAEF), en consolidación (EC) y consolidados (C), así como el número de líneas de generación y aplicación del conocimiento para cada grado de consolidación de CA. Fuente: PROMEP 2007.*

Tomando en cuenta que en las universidades mexicanas el tipo de contratación de un profesor (PTC, PMT o PHC) es independiente del grado académico (habilitación académica) que posea, la FCFM ha sido la excepción a la regla, puesto que desde hace varios años todas sus nuevas contrataciones poseen el grado de doctor y su única modalidad de contratación es el PTC, de manera que los profesores dedican todo su tiempo a las actividades propias de la Facultad. Cabe mencionar que los profesores de la FCFM que cuentan con licenciatura y maestría son contrataciones muy anteriores, y se trata de PTC que por decisión propia no se han insertado en los programas de mejoramiento del profesorado (becas de superación académica, por ejemplo). Los posgrados de los PTC adscritos a la FCFM son en física y matemáticas, con las especializaciones propias de cada una de las áreas.

En la BUAP se aplica un reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico (RIPPPA, 2007), el cual señala que posteriormente a ocupar la misma plaza por cinco años, el personal académico podrá solicitar su contratación definitiva en la institución; antes de ese tiempo, tendrá el carácter de contratación por tiempo determinado, con contrataciones anuales que, en su caso, pueden ser renovables. A pesar de la reciente creación del RIPPPA, la FCFM siempre ha tratado de brindar la seguridad laboral a sus profesores, por lo que casi un noventa por ciento de su planta académica es

definitiva. Los factores clave directamente relacionados con los CA que se medirán para la Facultades estudiadas de las DES ya descritas son los siguientes:

1. Número de CA registrados.
2. Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC).
3. Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado.
4. Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).
5. Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
6. Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC).
7. Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros).

En la actualidad la FCFM cuenta con 11 CA: CAEF, 1; CAEC, 5; y CAC, 5. Esos CA suman 27 líneas de Generación o aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC), 80 PTC miembros y 8 PTC colaboradores (FCFM. Base de datos Planta Académica, 2008). Su planta Académica (PA) está conformada de la siguiente manera: Cuentan con 87 profesores con contratación definitiva y 14 por tiempo determinado. De los profesores definitivos 11 son Licenciados, 17 Maestros y 59 Doctores; de los profesores contratados por tiempo determinado, uno tiene el grado de Maestro y 13 de Doctores. En cuanto a su participación en el posgrado, al ser un requisito indispensable contar con grado de maestro o doctor para poder impartir clases en el posgrado, el 90% de su plantilla participan en él. Los externos participan a través de seminarios, congresos, sabáticos, estancias de investigación y redes de colaboración, por citar algunos; por lo que su número no es constante, además de que los apoyos que en su caso pudieran recibir son distintos del pago de nómina. La FCFM cuenta 49 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 40 PTC con reconocimiento de perfil deseable (PROMEP) y 80 son miembros de CA. 86 de sus profesores son mexicanos (86%) y 14 (14%) extranjeros. Cabe señalar que los extranjeros que forman parte de la planta académica fueron reclutados en su mayoría a través del Programa de Cátedras Patrimoniales.

#### Las Prácticas de los CA de las DES de Ciencias Económico-Administrativas

En este punto se realiza la medición las prácticas y factores claves de las unidades académicas pertenecientes a las DES de ciencias económico-administrativas: FCP y DACEA, de BUAP y UJAT, respectivamente.

*Facultad de Contaduría Pública (FCP):* En la primera etapa de implantación del PROMEP, en la FCP, se formaron nueve CA, identificados principalmente con las áreas del conocimiento que contemplaba el programa de estudios de la Facultad. Posteriormente se realizó una reorganización al incrementarse el nivel de difusión de la temática de CA, por lo que de nueve se redujeron a cinco, de los cuales cuatro permanecen vigentes, más uno de reciente formación en 2007.

Actualmente se encuentran registrados en la FCP: cinco CA En Formación (EF), con siete LGAC, integrados por 23 PTC; dos profesores colaboradores son de Medio Tiempo (PMT) y cinco de Hora Clase (PHC) (FCP. Base de datos Planta Académica, 2008). Ninguno de los CAEF ha logrado desarrollarse lo suficiente para pasar a la categoría de CAEC, mucho menos a CAC.

*División de Ciencias Económico Administrativas:* A pesar de que en 1998 empezó a gestarse la idea de perfilar la creación y habilitación de cuerpos académicos en el interior de las instituciones de Educación Superior, es en el 2002 cuando se inicia la integración de éstos en la DACEA. Sin contar con un plan estratégico se crearon por parte de las autoridades de la división tres cuerpos académicos, que posteriormente se convirtieron en cinco y en el 2005, nuevamente se reestructuraron en tres. Los tres

cuerpos académicos, en la actualidad, tienen estatus de en Formación (EF), con ocho LGAC y la participación de 28 PTC miembros. En DACEA, ningún PMT y/o PHC participan en sus CA. (Centro de Investigaciones de la DACEA, 2008).

Al estar en la fase de medición de las prácticas que se presentan en FCP y DACEA relativas al desarrollo de CA, es importantísimo comentar que el grado académico (habilitación académica) requeridos para la contratación de nuevos profesores, así como para la promoción de los que ya forman parte de la planta de profesores (PMT y PHC), no es relevante ni determinante para que se concrete esa contratación o promoción, de manera que puede encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor. En ambas unidades académicas las contrataciones de profesores siempre se realizan en la categoría de PHC.

En las citadas unidades académicas conservan el criterio de antigüedad en la institución como parámetro para promociones, aún cuando los promovidos no sean participantes de CA, ni cubran los factores de desempeño marcados por las políticas educativas nacionales, como son perfil PROMEP y miembro de SNI, entre otros. Los profesores de FCP y DACEA que poseen el grado de maestros, lo acreditan en áreas propias de la DES a la que pertenecen: económico-administrativas, más algunos pocos en pedagogía, derecho y psicología. El comportamiento de los PTC en la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP ha mostrado altibajos en los últimos cinco años, descendiendo en el periodo 2003-2004, mostrando un ascenso en el 2005 y posteriormente un descenso en el periodo 2006-2007. En lo que respecta a los profesores con estudios de posgrado hay crecimiento del 2005 al 2006 y luego un estancamiento en el periodo 2006-2007; los profesores con grado de maestría han tenido un crecimiento poco significativo al igual los profesores con grado de doctorado. Sólo 13 profesores cuentan con el perfil PROMEP y sólo el 3.1% se encuentran en el SNI. Ver Tabla 4.

Por lo que respecta a los profesores de la División de Ciencias Económico Administrativas, es a partir del 2003 cuando se ve un avance significativo en la formación del docente, medido en términos de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con maestría y doctorado y con perfiles PROMEP. Entre el 2003 y el 2005 los indicadores de calidad de la división se movieron favorablemente al incrementarse de dos a tres el número de doctores; de tres a siete el número de PTC con perfil PROMEP; de 11 a 16 los PTC certificados académicamente por la ANFECA, con cinco publicaciones (libros); se logra pasar de nivel 2 a nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) de sus cuatro programas educativos; un incremento de profesores con grado de maestría de 25 a 35; con 36 profesores estudiando posgrados becados por la División, de los cuales seis profesores estudiaban el doctorado (dos de ellos con beca PROMEP y los otros cuatro con beca institucional) y siete profesores formaban parte del Sistema Estatal de Investigadores (Priego Hernández, 2005).

En el 2007, por su participación en el Posgrado como docentes la FCP cuenta con 33 propios, 37 externos para un total de 70 y la DACEA 40 propios y 10 externos. Dos profesores de la FCP pertenecen al SNI contra ninguno de la DACEA; 13 de la FCP tienen perfil PROMEP, contra 10 de la DACEA; 16 de la FCP tienen certificación académica contra nueve de la DACEA; 23 PTC son miembros de un cuerpo académicos en la FCP contra 28 en la DACEA; dos Profesores de Medio Tiempo y tres Profesores de Hora Clase pertenecen a un cuerpo académico de la FCP y ningún profesor con estas categorías de la DACEA pertenecen a cuerpos académicos (Tabla 5).

## **PLAN DE DESARROLLO DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS: ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

Habiendo ya analizado la situación de CA en función de los Factores Claves y las mejores prácticas, el paso siguiente es el desarrollo del plan para que esos factores y prácticas puedan implementarse. Como resultado de este trabajo de investigación, el plan de desarrollo para los CA adscritos a la DES de ciencias económico-administrativas presenta dos tipos de propuestas: específicas y generales. Las primeras,

reflejan la necesidad de considerar a los PTC, PMT y PHC ya adscritos a las IES, así como los profesores que pretenden contratarse en el futuro inmediato; las segundas, se refieren a las políticas, programas y estrategias generales y comunes a las IES, que permitan aprovechar los resultados emanados de este estudio de caso.

Tabla 5: Comportamiento de los PTC De La FCP-DACEA 2003-2007

AÑO	PTC		POSGRADO		MAESTRIA		DOCTORADO		PERFIL PROMEP		SNI	
	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT
2003	61	81	69	27	67	25	2	2	0	3	0	0
2004	51	84	69	32	66	30	3	2	0	3	0	0
2005	85	85	69	38	66	35	3	3	0	7	0	0
2006	57	87	83	42	80	36	3	6	8	7	2	0
2007	54	88	83	49	79	42	4	7	13	10	2	0

*Comportamiento numérico de los profesores de tiempo completo (PTC) con estudios de posgrado (maestría y doctorado), con perfil PROMEP y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del 2003 al 2007, en la Facultad de Contaduría Pública, BUAP y en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT.* Fuente: Informes de Labores. Facultad de Contaduría Pública, BUAP. (2002-2007) y Centro de Investigaciones de la DACEA (2008)

### Propuestas Específicas: Estrategias

Para profesores de TC, MT y HC ya adscritos a las IES son: Primero, difundir la información y fomentar la incorporación al PROMEP, en sus apartados de becas, reincorporación de becarios, cumplimiento de perfil deseable, desarrollo de CA y conformación de redes de colaboración. Segundo, habilitar a la PA a través de becas en programas de estudios de nivel maestría y doctorado, alternativos a los que maneja PROMEP, para aquellos profesores que no se encuentren en el supuesto de TC. Tercero, establecer compromisos entre las IES/DES y profesores respecto al tiempo en que deberán obtener el grado siguiente. Cuarto, elaborar un programa de reemplazo de profesores, en el supuesto de jubilación, renuncia, incapacidad, fallecimiento, entre otros, atendiendo a las cinco propuestas siguientes.

Para profesores de nuevo ingreso; primero, contratar, en la medida de lo posible, a nuevos PTC, en el marco de PROMEP. Segundo, cumplir, por parte del personal académico de nueva contratación, con el perfil mínimo deseable marcado por PROMEP en cuanto a grado académico mínimo (maestría). Tercero, establecer compromisos de habilitación entre las Instituciones de Educación con el profesorado de nueva contratación, para que en plazos determinados adquieran el grado académico del perfil deseable (doctorado), contra rescisión de contrato, en caso de no obtenerlo. Cuarto, fijar criterios relativos al tipo de contratación del profesorado de nuevo ingreso, de manera que disminuyan los HC y MT, y se incrementen los TC. Quinto, atender a los requerimientos de personal de los CA existentes para las nuevas contrataciones que se realicen. Propuestas Generales: Políticas y Programas se presentan en Tabla 6.

Este estudio de CA con enfoque de Benchmarking ha permitido que se dilucidan los factores clave generadores de valor, así como las mejores prácticas, que actualmente se realizan en la BUAP y UJAT, diseñando las propuestas que forman parte del plan de desarrollo. Todo lo descrito hasta este punto cumple con seis de los ocho puntos señalados por Boxwell. Los dos puntos restantes se refieren a: obtener el compromiso por parte de todos los involucrados: autoridades universitarias y profesores de la IES que se estudiaron, para la realización del Benchmarking, y poner en práctica el plan a nivel institucional y por división o unidad académica, y supervisar resultados.

Considerando la magnitud de recursos, tanto humanos, económicos, logísticos y todos los tipos de recursos que implica la puesta en marcha de lo propuesto como resultado de esta investigación, para implementar con éxito el Plan de Instrumentación, se recomienda que además de diseñarse a nivel institucional con la participación del área de planeación en cada IES, se elabore un plan por división o unidad académica. El desarrollo e implementación de una planeación estratégica de cuerpos académicos, en el marco de PROMEP, permitirá a las Instituciones de Educación Superior alcanzar los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar REDES para la generación del conocimiento.

Tabla 6: Propuestas Generales-Política y Programas

Propuesta	Propuesta
Fortalecer las LGAC existentes y creación de otras nuevas, por medio de la habilitación de los profesores actuales y futuras contrataciones.	Reforzar la vinculación actual de las IES, a través de sus CA, con el sector social, gubernamental y productivo.
Ligar todos los puntos citados en este apartado de “Propuestas” al programa de estímulos al desempeño académico.	Fomentar la publicación de resultados individuales por CA y en colaboración con redes.
Integrar las propuestas citadas a los Reglamentos de Ingreso, Permanencia y Promoción.	Fomentar la organización de seminarios, congresos, talleres y eventos que permitan incrementar la actividad de los CA.
Fomentar la movilidad de los profesores brindándoles la oportunidad de la docencia/investigación en los diferentes niveles de estudio (licenciatura, maestría y doctorado) que ofrecen las IES/DES.	Promover la participación permanente de los CA en la creación de redes de colaboración nacional e internacional.
Facilitar la infraestructura y equipo necesarios para la realización de las funciones de los CA.	Promover la importancia y necesidad de pertenencia a programas nacionales paralelos a PROMEP, como es el SIN.
Difundir la importancia de los CA y redes de colaboración entre los estudiantes de todos los niveles e involucrarlos en los programas desarrollados.	Reforzar las IES con programas de fortalecimiento como es el caso de Repatriaciones, aún vigente. Implementar programas de fortalecimiento a las IES a través de Cátedras Patrimoniales, como ya se efectuó anteriormente con frutos excelentes para CA.
	Conformar proyectos educativos y académicos que contengan nuevas miradas acerca de la globalización, del desarrollo, de la generación y uso de las tecnologías, de la economía y política del conocimiento y de la cultura (MUM, 2007).

*Esta tabla presenta las propuestas generales-política y programas resultados de esta investigación*

## **CONCLUSIONES LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LOS CA: EN TORNO A SUS FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO EXITOSO**

Ante las exigencias de las economías globalizadas, la educación superior juega un papel estratégico en la creación del nuevo conocimiento y en la formación de los futuros profesionistas de todas las áreas. En este contexto se determinó como primordial que las universidades públicas mexicanas realicen estudios de Benchmarking para conocer sus mejores prácticas y de esta manera se alcancen en el corto plazo mayores niveles de competitividad. El trabajo presente se orientó a investigar, con un enfoque de Benchmarking, el desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de la BUAP y UJAT, en las DES de ciencias económico-administrativas y ciencias exactas, en sus tres vertientes de consolidación: los cuerpos académicos en formación (CAEF), los cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y los cuerpos académicos consolidados (CAC); y analizando aspectos que conforman la cadena de valor de esos CA, delimitada para efectos de este trabajo a los factores que muestra la Tabla 7.

Al considerar todos los aspectos mencionados, resulta que los CA de ciencias naturales y exactas de las universidades públicas de México tienen ventajas sobre todos los demás CA lo que les permite alcanzar mayores niveles de desarrollo y al mismo tiempo obtener mayores recursos del Estado, ya sea a través de SEP-PROMEP y/o de otros programas que, entre otros objetivos, tienen el de fomentan el desarrollo de las funciones propias de los CA. Los resultados de evaluación en base a los factores anteriores, permitió identificar a la FCFM con las mejores prácticas o liderazgo en materia de CA, respecto de sus pares de la FCP y DACEA de la DES de ciencias económico-administrativas:

Tabla 7: Factores de Considerados en el Análisis

<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
Número de CA registrados	Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC)	Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC)
Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado	Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros)
Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)	

*Número de CA registrados y sus LGAC:* Cuando el PROMEP se implementó en cada UA, la administración de la FCFM realizó una gestión de difusión del programa excelente, además de que se apropió del programa al organizar e incluir a la totalidad de su PA en torno a CA. Actualmente la FCFM tiene al 79% por miembros y 8% de colaboradores participando en CA y todos ellos son PTC. En la FCP de su PA, sólo participan en CA el 43% como miembros y 11% como colaboradores. Estos últimos son PMT y PHC que tienen el interés de “producir” bajo los lineamientos de la política educativa nacional, pero no pueden accederla por la limitante que su contratación les impone. La DACEA tiene al 55% de sus PTC en sus CA, no incluye de MT, ni de HC. La FCFM tiene 11 CA registrados, de los cuales uno está en Formación, cinco en Consolidación y cinco Consolidados. Los CA de FCP-DACEA son cinco y tres, respectivamente, y todos ellos se encuentran En Formación. Las LGAC que se cultivan en FCP-DACEA son 7 y 10, mientras que la FCFM tiene 27.

*Tipo de contratación del profesor:* La FCFM desde hace varios, de acuerdo a sus políticas administrativas internas (y alineadas con PROMEP, CONACYT y SEP), todas sus nuevas colaboradores académicos poseen el grado de doctor y su única modalidad de contratación es el PTC, de manera que los profesores dedican todo su tiempo a las actividades propias de la Facultad.

La Planta Académica de FCP-DACEA está integrada por profesores HC, MT y TC, con muy alta representación de profesores HC de 42 y 50 %. Ese hecho ocasiona que no están interesados (en su mayoría) en permanecer en la institución por más tiempo del que les requiere la docencia (definida por ellos mismos como la clase frente a grupo), ni tampoco dedicarse a la investigación y, por otra parte, están limitados para ser miembros de un Cuerpo Académico, tener reconocimiento de perfil PROMEP y pertenecer al SNI, por citar algunos parámetros, con sus consecuentes repercusiones económicas.

Además de la categoría de contratación, otro elemento es determinante como mejores prácticas aplicadas por la FCFM, es que ha procurado que la contratación para sus profesores sea definitiva, representando ese hecho el 86% del total de profesores que colaboran en ella. Esta práctica asegura la permanencia del docente y como consecuencia mayor compromiso con la Institución, reflejado en el tiempo dedicado a la investigación, tutoría y gestión académica, y no solamente a la docencia. El tipo de contrato de los profesores de FCP-DACEA es definitivo en un 78 y 50%, inferior a los profesores de la FCFM.

*Grado académico del profesor:* El número de profesores con grado de doctor adscritos a FCFM es del 71%, lo que les permite alcanzar a sus CA el nivel de Consolidado, mientras que en la FCP es del 3% y de 2.66% en la-DACEA. Al estar en la fase de medición de las prácticas que se presentan en FCP y DACEA relativas al desarrollo de CA, es importantísimo comentar que en ambas UA las contrataciones de nuevos profesores siempre se realizan en la categoría de PHC, además el grado académico (habilitación académica) requeridos para la contratación de nuevos profesores, así como para la promoción de los que ya forman parte de la planta de profesores (PMT y PHC), no es relevante ni determinante para que se concrete esa contratación o promoción, de manera que puede encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor, pues conservan el criterio de antigüedad en la institución como parámetro de promoción.

*Perfil PROMEP:* La 24% de los profesores de la FCP tienen el reconocimiento del Perfil Deseable de PROMEP, el 12 de los profesores de la DACEA contra el 40% de la FCFM. Recordando que el filtro de acceso para que los profesores adquieran el perfil PROMEP es el tipo de contratación, que deberá ser de TC, la FCFM, con su única modalidad de contratación (el PTC), además del requisito del grado de doctor, asegura que todos los nuevos profesores que forman su PA sean reconocidos por PROMEP con ese perfil deseable. Por otra parte, la FCP y DACEA, al conservar el criterio de antigüedad en la institución como parámetro para promociones, aún cuando los promovidos no sean participantes de CA, ni cubran los factores de desempeño marcados por las políticas educativas nacionales, se excluyen a sí mismos de los programas que derivan de las citadas políticas, con los beneficios económicos institucionales y de reconocimiento de desempeño, como son perfil PROMEP y miembro de SNI, entre otros.

*Pertenencia al SIN:* El 49% de la PA de la FCFM son miembros del SNI, factor clave para que sus CA se encuentre en el nivel de Consolidados y sean perfil PROMEP, entre otros. Por su parte, sólo el 4% de profesores de la planta académica de la FCP y el 1% de la DACEA son miembros del Sistema Nacional Investigadores. La falta de dedicación de sus PTC, en las actividades propias que su contratación implica, dentro de las DES de ciencias económico administrativas les impiden alcanzar mayores niveles de desarrollo por su baja productividad académica y de investigación.

*Reclutamiento: Repatriaciones y Cátedras Patrimoniales:* Tanto para PROMEP como para SNI es de suma importancia el involucramiento de estudiantes de todos los niveles de educación superior (licenciatura, maestría y doctorado) con las actividades de generación de conocimiento de sus profesores, a través de las tutorías, CA y proyectos de investigación y vinculación. Esas acciones permiten la formación, para el futuro inmediato, de nuevos cuadros de jóvenes profesores-investigadores. Por ello, en el marco de la política educativa nacional, en los últimos años se ha estado realizando reclutamiento de profesores a través de los programa de repatriación patrimonial y cátedras patrimoniales representado una excelente práctica que ha permitido incrementar la competitividad de los CA, a través del fortalecimiento que los externos han brindado a la investigación y desarrollo en el ámbito e ciencia básica y aplicada. La FCFM es un ejemplo de uso de lo anterior, ya que cuenta con un 86 % de nacionales y 14% extranjeros, donde muchos de los primeros han sido contratados como repatriaciones, y la totalidad de los últimos con cátedras. La totalidad de la PA de la FCP son de nacionalidad mexicana; la DACEA tiene .5%

Habiendo ya determinado el ámbito de acción de los CA (en formación, en consolidación y consolidados), sólo puede concluirse que juegan un papel estratégico para la obtención de la competitividad de las dependencias de educación superior (áreas del conocimiento) de cada una de las universidades públicas del país y su desarrollo y evaluación permanente y continua impacta directamente en el incremento y calidad de la educación superior de México y el mundo. A partir de ello se proponen los diferentes aspectos que debe contener una planeación estratégica para que los CA adscritos a cada UA-DES, que se encuentran con desarrollo inferior al del líder, alcancen a reducir las brechas que las separan de él, repercutiendo de manera directa en los niveles de competitividad que la globalización

educativa está exigiendo en materia de CA y REDES de colaboración para la generación de conocimiento.

Principales Propuestas relacionadas con las Mejores Prácticas de los CA

A continuación se presentan diez propuesta relaciones al mejor practicas de los CA. Primero, difundir la información sobre CA y fomentar la incorporación al PROMEP.. Segundo, contratar, en la medida de lo posible, a nuevos PTC, en el marco de PROMEP. Tercero, diseñar y apegarse a los Reglamentos de Ingreso, Permanencia y Promoción. Cuarto, elaborar un programa de reemplazo de profesores, en el supuesto de jubilación, renuncia, incapacidad, fallecimiento, en el marco de CA. Quinto, involucrar estudiantes de todos los niveles en los programas desarrollados a los CA. Sexto, reforzar la vinculación actual de las IES, a través de sus CA, con el sector social, gubernamental y productivo. Sétimo, promover la participación permanente de los CA en la creación de redes de colaboración nacional e internacional. Octavo, promover la importancia y necesidad de pertenencia a programas nacionales paralelos a PROMEP, como es el SIN. Noveno, reforzar programas de Repatriaciones e implementar nuevamente las Cátedras Patrimoniales, como ya se efectuó anteriormente con frutos excelentes para CA. Decimo, conformar proyectos educativos y académicos que contengan nuevas miradas acerca de la globalización, del desarrollo, de la generación y uso de las tecnologías, de la economía y política del conocimiento y de la cultura (MUM, 2007).

Este estudio de CA con enfoque de Benchmarking ha permitido que se dilucidan los factores clave generadores de valor, así como las mejores prácticas, que actualmente se realizan en la BUAP y UJAT, diseñando las propuestas que forman parte del plan de desarrollo. El desarrollo e implementación de una planeación estratégica de cuerpos académicos, en el marco de PROMEP, permitirá a las Instituciones de Educación Superior alcanzar los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar REDES para la generación del conocimiento.

**APÉNDICES**

Tabla 8: Glosario de Términos Utilizados en Esta Investigación

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BCTU	Benchmarking Club of Technical Universities
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
C	Consolidado
CA	Cuerpos Académicos
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación
CAEF	Cuerpos Académicos en Formación
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Tecnología
CRE	Conference of Rectors of European Universities
DACEA	División de Ciencias Económico Administrativas
DES	Dependencia de Educación Superior
EC	En Consolidación
EF	En Formación
EFQM	European Foundation for Quality Management
EUPEN	European Physics Education Network
FCFM	Facultad de Ciencias Físico Matemáticas
FCP	Facultad de Contaduría Pública
HC	Hora clase

IES	Instituciones de Educación Superior
LGAC	Líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento
MT	Medio tiempo
NACUBO	National Association of College and University Business Officers
PA	Planta Académica
PE	Programas educativos
PHC	Profesores hora clase
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PMT	Profesores de medio tiempo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PTC	Profesores de tiempo completo
RIPPPA	Reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TC	Tiempo completo
UA	Unidad académica
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BCTU	Benchmarking Club of Technical Universities
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
C	Consolidado
CA	Cuerpos Académicos
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación
CAEF	Cuerpos Académicos en Formación
CONACYT	Consejo Nacional de Tecnología
CRE	Conference of Rectors of European Universities
DACEA	División de Ciencias Económico Administrativas
DES	Dependencia de Educación Superior
EC	En Consolidación
EF	En Formación
EFQM	European Foundation for Quality Management
EUPEN	European Physics Education Network
FCFM	Facultad de Ciencias Físico Matemáticas
FCP	Facultad de Contaduría Pública
HC	Hora clase
IES	Instituciones de Educación Superior
LGAC	Líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento
MT	Medio tiempo
NACUBO	National Association of Collage and University Business Officers
PA	Planta Académica
PE	Programas educativos
PHC	Profesores hora clase
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PMT	Profesores de medio tiempo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PTC	Profesores de tiempo completo
RIPPPA	Reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores

TC	Tiempo completo
UA	Unidad académica
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## REFERENCIAS

- Boxwell, R. J. (2006). Benchmarking para competir con ventaja. Editorial Mc Graw. México.
- Calderón Hinojosa, Felipe. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Presidencia de la República. México.
- Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica. (2007). BUAP. Autoevaluación de Cuerpos Académicos. <http://www.cca.buap.mx/>
- Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica (2007). La Capacidad Académica. Agenda de Trabajo 2008. BUAP. México.
- Consejo Universitario BUAP. (2007). Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en Sesión Extraordinaria, el 21 de marzo de 2007.
- Damelio, R. (1997). Los Fundamentos del Benchmarking. Panorama Editorial. México.
- Diario Oficial de la Federación (2007). Convocatoria 2007. Reconocimiento a Profesores de Tiempo Completo con Perfil Deseable para Universidades Públicas Estatales e Instituciones afines, viernes 15 de junio de 2007, página 119 (Segunda sección).
- García Pedrero, E; Medina Quintero, José M y Díaz Figueroa, José Guillermo. (2007). Benchmarking en las universidades como herramienta de mejora: Un caso internacional. Ponencia presentada en X Asamblea Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC). República de Santo Domingo.
- Facultad de Ciencias Físico Matemáticas. BUAP. Base de datos Planta Académica. 2008.
- Facultad de Contaduría Pública. BUAP. Base de datos Planta Académica, 2008.
- Informes de Labores. Facultad de Contaduría Pública, BUAP. Periodos 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006 y 2006-2007; Centro de Investigaciones de la DACEA, viernes 18 Enero del 2008.
- Marúm Espinoza, E; Robles Ramos L y Villaseñor Gudiño, G (2004). Benchmarking en áreas y procesos académicos. ANUIES-U de G. México.
- Medina Hernández, M. Lourdes. (2003). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2002-2003.
- Modelo Universitario Minerva (MUM). Documento de Integración. BUAP. 2007.
- Pizarro López, J. Jesús. (2005). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2004-2005.
- Pizarro López, J. Jesús. (2006). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2005-2006.
- Pizarro López, J. Jesús. (2007). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2006-2007.

PROMEP (1997). Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior, SEP-ANUIES-CONACYT, Propuesta 12 de marzo de 1997. <http://promep.sep.gob.mx/>

PROMEP (1997). Preguntas más frecuentes sobre Cuerpos Académicos (CA). <http://promep.sep.gob.mx/inge.htm>

PROMEP (2006). Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas. 2006.

Priego Hernández Oscar. (2005). II informe de actividades 2005. UJAT.

Tenorio Téllez, Luisa. (2004). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2003-2004.

## **BIOGRAFÍAS**

Miguel Ángel Ramírez Martínez es Licenciado en Relaciones Internacionales con la especialidad en Comercio y Finanzas, Maestro en Economía, Maestro en Administración y Doctor en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana (México). Es miembro del padrón de investigadores del Estado de Tabasco, México y profesor investigador de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Cuenta con numerosas participaciones con ponencias en congresos y publicación de artículos en el ámbito nacional e internacional en temáticas relacionadas con su formación. [miguel.ramirez@dacea.ujat.mx](mailto:miguel.ramirez@dacea.ujat.mx)

Azucena Leticia Herrera Aguado es Licenciada en Contaduría Pública, Maestra en Administración y candidata a Doctora en Administración Gerencial. Es profesora investigadora de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Cuenta con numerosas participaciones con ponencias en congresos y publicación de artículos en el ámbito nacional e internacional en temáticas de administración financiera, administración educativa y administración de pequeñas y medianas empresas. [azucena.herrera@fconta.buap.mx](mailto:azucena.herrera@fconta.buap.mx)