

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

**Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**El Cambio Organizacional en la Gestión Universitaria. El Caso del PRODEP y  
el Sistema Nacional de Investigadores**

Mesa Temática: Educación y Transformación Social

Modalidad: Temática

Autor(es): Dra. Deneb Elí Magaña Medina

[deneb\\_72@yahoo.com](mailto:deneb_72@yahoo.com)

Dra. Norma Aguilar Morales

[gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

Dra. Candelaria Guzmán Fernández

[candyguzmanf@hotmail.com](mailto:candyguzmanf@hotmail.com)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Domicilio Institucional: Av. Universidad s/n Zona de la Cultura, Villahermosa

Tabasco, México.

División Académica de Ciencias Económico Administrativas, C.P. 86000

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de Noviembre de 2016

## **El Cambio Organizacional en la Gestión Universitaria. El Caso del PRODEP y el Sistema Nacional de Investigadores**

### **Resumen**

En México de las funciones sustantivas universitarias es la docencia la que se ha cultivado con mayor empeño en las instituciones de educación superior. El migrar de una concepción de docencia a un esquema de investigación en las Instituciones de Educación Superior Públicas en México, representó un cambio de paradigma y cambios en las organizaciones que fueron dirigidos de forma externa por diversos programas y organismos. Entre los programas que mayor influencia han tenido en estos cambios estructurales, los dos que han tenido mayor impacto en los actores de la educación son: el hoy conocido como Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), y el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). El estudio desarrolla un análisis de la evolución de los programas y la influencia que han ejercido en el cambio organizacional de las Universidades Públicas del país. Si bien los resultados de los programas ha sido positivo, su influencia también ha sido detrimento de la autonomía de los órganos gestores y de toma decisiones internos.

**Palabras clave:** cambio organizacional, PRODEP, SIN.

## Introducción

La literatura sobre los modelos de gobierno y gestión universitaria y su evolución en el tiempo contiene un debate aún irresuelto. Este debate no se refiere a la necesidad de las reformas, que son aceptadas por prácticamente todos los analistas, sino a la orientación que deben tomar y las consecuencias de las transformaciones estructurales que están teniendo lugar *de facto*. Parker y Jary (1995) alertaron de que las reformas en el mundo anglosajón podrían llevar a las instituciones universitarias a una suerte de involución que las conduciría a soluciones más propias de la industria orientada al consumo de masas, e inadecuadas considerando la misión de la institución universitaria. En el lado opuesto, Villareal (2001) defiende la oportunidad de las reformas operadas en los sistemas anglosajones y demanda medidas semejantes para la universidad española.

En el mundo anglosajón, buena parte de los trabajos han destacado la pérdida de autonomía de los académicos (Macfarlane, 2005) y el incremento paralelo de la autoridad de los gestores (profesionales o académicos) en las instituciones universitarias (Bryson, 2004); aunque también hay algunos trabajos que describen la proliferación de unidades tecno estructurales en las mismas (Rhoades y Sporn, 2002).

En México de las funciones sustantivas universitarias es la docencia la que se ha cultivado con mayor empeño en las instituciones de educación superior públicas, en parte por considerar que ésa es la misión fundamental de la

universidad, sin embargo la sociedad demanda un rol más activo de las universidades para migrar de un modelo napoleónico basado en la docencia, al modelo alemán de Humboldt basado en la universidad que integra docencia e investigación (Guerrero y González, 2011).

El migrar de una concepción de docencia a un esquema de investigación en las Instituciones de Educación Superior Públicas en México, representó un cambio de paradigma y cambios en las organizaciones que fueron dirigidos de forma externa por diversos programas y organismos.

Entre los programas que mayor influencia han tenido en estos cambios estructurales se abordaran la evolución e influencia esencialmente de los dos que han tenido mayor impacto en los actores de la educación, el hoy conocido como Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) que ha evolucionado con diferentes nombres, y el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que ha permitido generar esquemas de investigación y generación de conocimiento en las Universidades, Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación del país.

### **El Cambio Organizacional y la Gestión Universitaria**

La concepción de cambio organizacional es un concepto dinámico, que ha evolucionado a través del tiempo y los diversos contextos.

Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) lo definen como transformaciones asociadas al diseño o funcionamiento de una organización, y los cambios pueden

generarse por factores internos y externos a la misma, que pueden ser graduales o radicales y en función de la oportunidad como reactivos o previsibles.

En el desarrollo del constructo, las definiciones y enfoques han variado, por ejemplo, en la década de los 70's del siglo XX, la tendencia era la conceptualización de las organización como empresas con ambientes rígido y con poca trascendencia en el estudio del cambio tanto de factores endógenos como exógenos a la organización. En la década de los 80's la atención en el capital humano se incrementó y por ende la intervención en las mismas, considerando al cambio como un factor de trascendencia. En los 90's surge el concepto de cambio organizacional como un proceso transformador que implica interacción de distintos elementos y evaluación constante, pero que reconoce la influencia externa en la toma de decisiones. A inicios del siglo XXI la concepción del término visto como un proceso multifactorial se contempla la construcción de una realidad social en la que influyen elementos internos y externos (Rivera, 2013).

Al-Haddad y Kotnour (2015), realizan una revisión exhaustiva sobre el concepto de cambio organizacional cuya evolución resumen en un esquema de evolución y enfoques del término (figura 1), que aporta diversas perspectivas que han probado su efectividad a lo largo del tiempo.

Desde la perspectiva interorganizacional, la organización se percibe como un sistema abierto, en el cual se reconoce una influencia externa sobre las organizaciones, mediante la intervención de agencias gubernamentales, regulaciones públicas y privadas, sindicatos, y relaciones con el mercado, entre

otros. De esta forma, el cambio se estudia como la capacidad que tienen los elementos que conforman el ambiente de una organización para influir en su estructura, procesos y dinámicas internas. Desde esta perspectiva, el cambio puede ser concebido de dos maneras distintas: como un proceso de adaptación a condiciones cambiantes en el ambiente, y como un proceso en el cual se sustituyen viejas formas organizacionales por nuevas (Castillo, 2006).

Disciplina	Porqué la disciplina es importante para el cambio	Autores	
Psicología y Sociología	Por qué las personas realizan o no el cambio	Lewin (1946) Investigación para la acción y el desarrollo organizacional	Schein (1988) Psicología Organizacional  Cummings & Huse (1989) Modelo de Investigación Acción  Weisboard Productividad e Investigación futura en transformación
Administración y Liderazgo	Cómo ciertos principios y practicas pueden ayudar a lograr el cambio y la obtención de metas  Cómo planificar, organizar y dirigir personas y recursos que afecten el cambio	Fayol Funciones de la Administración  Ford Producción masiva  Sloan Conservadurismo corporativo  Drucker La práctica de la Administración  Ackoff Investigación de la Operación e Idealización del Diseño	Miller y Rice (1967) Los cuatro Subsistemas. El cambio por etapas  Simon Administración del Comportamiento  Mitzberg (1979) El concepto de cambio incremental  McCaskey (1982) Cambio y Ambigüedad  Kanter (1984) Los cambios importantes y el lado humano del cambio  Weihrich y Koontz (1993) Funciones de la Administración  Kotter (1996) Liderando en modelo de cambio  Beer y Nohria (2000) La teoría "e" (valor financiero) y "o" (desarrollo del capital humano).  Hamel (2000) Modelo de Insurrección

Disciplina	Porqué la disciplina es importante para el cambio	Autores						
Ingeniería de Gestión (EM) e Ingeniería Industrial (IE)	Métodos detallados de procesos y sistemas integrados de los cuales se produce el cambio.  Los valores y las habilidades necesarias para cambiar.	Taylor El padre de la Administración Científica	Juan Dirección Funcional Cruzada y Resistencia al cambio	Shewhart El padre del Control de calidad Estadística	Crosby Hacerlo bien a la primera  Deming (1986) 14 reglas de la Calidad Total	Sink et al., (1995) porque Método		
Línea de tiempo		1900	1920	1940	1960	1980	2000	2010

Figura 1.- Diferentes teorías que han influido en la evolución de la concepción del cambio organizacional.  
Fuente: Traducido de Al-Haddad & Kotnour (2015, p. 237).

En la teoría neoinstitucional, la fuente de acción organizacional es vista como exógena a la organización y con ello se aumentan las perspectivas de supervivencia al mejorar la evaluación social respecto a la organización (Zucker, 1987; Heugens, 2009, citados por Romero, Matamoros y Campo 2013). Esto también implica, que se pueden generar prácticas que reduzcan la eficiencia técnica (capacidad de desempeñarse en el mercado competitivo) al cumplir con las demandas institucionales impuestas por el ambiente, en donde el imperativo de legitimidad actúa como fuente de inercia.

Bajo el amparo de esta teoría se analizan los programas que han influido de manera importante en el crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior públicas en México, el PRODEP y el S.N.I.

### **Origen del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP)**

El origen del PRODEP, surge en un contexto donde la Secretaría de Educación Pública en México, organismo encargado de regular las políticas en educación, reconoce que el Profesorado a nivel universitario necesita una formación completa capaz de realizar con calidad sus funciones, permitiéndole comprender y comunicar conocimientos en niveles superiores a los que imparten con experiencia apropiada, esto es actividades docentes y de generación o aplicación innovadora del conocimiento (SEP, 2010, p.3).

El programa inicia operaciones en la que fuera la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública (SEP),

en donde Castañeda (2010) señala como fecha de inicio 1994 operando de manera simultánea con el Programa Nacional de Superación Académica (SUPERA). Sin embargo, el programa establece oficialmente su operación en 1996 como lo señalan documentos oficiales y diversos autores (Lastra y Kepowicz, 2006; Rosas, Magaña y Guzmán, 2008; SEP, 2006).

Dentro de las instituciones de enseñanza superior, en todo el curso de la década de los noventa, se dio un significativo impulso a la estrategia de evaluación del personal académico a través de implantar programas de estímulo salarial. Con el cambio de sexenio, y la consecuente definición de lineamientos de política educativa en la nueva administración, se redefinieron algunas de las estrategias impulsadas en la década y se plantearon nuevas prioridades.

La Comisión de Evaluación de la Enseñanza Superior (CONAEVA) fue la instancia encargada de llevar adelante la implantación de procesos de evaluación en las distintas instancias del sistema: evaluación institucional (concebida como autoevaluación de las universidades), evaluación de los subsistemas universitario y tecnológico (a cargo del conglomerado SEP-ANUIES) y evaluación de programas académicos, encomendada a comités de pares académicos y coordinada por la CONAEVA.

Tanto en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, como en los subsecuentes, se reconoció el rezago implícito en el estancamiento de la expansión del sistema de enseñanza superior y se estableció el apoyo en la formación de la planta académica (Rodríguez ,1998).

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el cual presentó por primera vez como estrategia, la prioridad del fortalecimiento en la educación superior, a través de la superación académica del profesorado y el desarrollo de cuerpos colegiados en las dependencias de educación superior, así como la generación y aplicación del conocimiento (SEP, 2006).

Posteriormente en el Programa Nacional de Educación 2007 -2012, el objetivo se centró en elevar la calidad educativa a través de mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados, con la finalidad de generar un modelo de universidad, en donde se generan cuatro funciones sustantivas, siendo la investigación una de ellas (Secretaría de Gobernación, 2007). Sin embargo, para este momento las universidades no estaban preparadas para adoptar un esquema de organización fuera de su normatividad y de las formas cotidianas de trabajo por lo que la adaptación de sus estructuras se convirtió en un proceso de adopción de los esquemas de evaluación ya existentes.

En el actual Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018, el impulso aparente se ha centrado en consolidar los cambios generados en las últimas dos décadas, para supuestamente dar el siguiente paso, la detonación del desarrollo de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico, aun cuando la evolución en el discurso es superior a la realidad en materia de generación del conocimiento, los esquemas de evaluación han evolucionado para dar paso a la investigación de mayor impacto tanto nacional como internacional (Secretaría de Gobernación, 2013).

De manera individual el propósito del PRODEP fue la habilitación del profesorado, para migrar de la docencia al esquema de investigación, docencia y extensión; de forma colectiva la estrategia fue la creación de los cuerpos académicos entendidos como “grupos de profesores que generan “investigación colegiada o en equipo que fomentan la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento; identificar, integrar y coordinar los recursos intelectuales de las instituciones en beneficio de los programas educativos y articular esta actividad con las necesidades del desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país” (SEP, 2008, p.5).

El PRODEP sustentó la formación de los estudiantes de educación superior, planteando como principio la formación académica del profesorado y su articulación en grupos disciplinares llamados cuerpos académicos, buscando elevar la calidad del profesorado y mejorar su dedicación a las tareas académicas fundamentales, principalmente, centradas en la figura del profesor de tiempo completo como docente-investigador. De esta forma el subsistema de educación superior, fue orientándose cada vez más por los resultados de su trabajo académico (Rosas y Magaña, 2013).

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 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 adscritos a sus Dependencias de Educación Superior (DES) (SEP, 2006).

## **Los Cuerpos Académicos y el Trabajo en Equipo**

La SEP, a partir del año 2001, enriqueció sus estrategias para promover en las universidades públicas el entendimiento de la organización de los profesores bajo la estructura académica denominada “cuerpo académico”, considerado éste de manera oficial, como un grupo de profesores-investigadores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente, los profesores investigadores que los integran atienden los programas educativos afines a su especialidad en varios niveles, participan en los programas de tutelaje individual o en grupo de estudiantes y realizan actividades de gestión académica (SEP, 2006).

El concepto de “cuerpo académico” (CA) fue erróneamente interpretado en los inicios de la operación del Programa, debido a que el trabajo en equipo en las universidades generalmente se hacía alrededor de los programas educativos o de los planes y programas de estudio pero nunca, o casi nunca, se incluía la función de investigación. En estos procesos se ha fomentado que la labor académica en las instituciones debe realizarse por grupos o equipos de trabajo, más aún cuando se trate de temas que requieren atención multidisciplinaria o interdisciplinaria (SEP, 2006).

Castañeda (2010) explica que durante la crisis de la educación superior en México (1989 a 2000) se enfatizaba la escasa existencia de “cuerpos académicos” en las Instituciones de Educación Superior (IES) y se planteaba como una

alternativa para su viabilidad y desarrollo el impulso a la constitución y fortalecimiento de los mismos. Se trató en su primera versión que cubría de 1996 a 2006 de una política transexenal que se ha visto fortalecida a través de los años, y se ha constituido en el principal instrumento del ámbito institucional de las Entidades de Educación Superior que la conforman.

La definición de la figura, ha sufrido muy pocas modificaciones desde su concepción inicial en el discurso oficial de la Secretaría de Educación Pública, pero no ha sido lo mismo en el imaginario colectivo, que ha logrado trascender de una concepción de obligación institucional, hasta un estilo de vida hoy día.

En la última versión de las reglas de operación del PRODEP (SEP, 2015), un cuerpo académico es definido como: “Un grupo de profesores/as de tiempo completo que comparten un conjunto de objetivos y metas académicas comunes y, además, de acuerdo con la orientación del subsistema” (p. 105).

Se categorizan por grados de consolidación, Cuerpo Académico Consolidado (CAC), Cuerpo Académico en Consolidación (CAEC), y Cuerpo Académico en Formación (CAEF), determinados por la madurez en: Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (LIIADT), Líneas de Investigación, en temas disciplinares o multidisciplinares en Lengua, Cultura y Desarrollo (LILCD); que desarrollan de manera conjunta a partir de las metas comunes que establecen los integrantes.

Se definen tres niveles de consolidación de los cuerpos académicos: Cuerpo Académico Consolidado (CAC), cuenta con productos académicos reconocidos por su buena calidad y que se derivan de LGAC/LIADT/LILCD consolidadas. Los integrantes del CA cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos, fundamentalmente lo hacen a nivel doctorado, participan conjuntamente en LGAC/LIADT/LILCD de manera sólida, participan en la revisión y actualización de los planes y programas de estudio en los que imparten docencia y, especialmente, en los de nivel Licenciatura y dan evidencia de ello. La mayoría de los integrantes cuenta con el reconocimiento al Perfil Deseable, tienen un alto compromiso con la institución, colaboran entre sí y su producción es evidencia de ello. El segundo nivel es el Cuerpo Académico en Consolidación (CAEC), que cuenta con productos académicos reconocidos por su buena calidad y que se derivan del desarrollo de las LGAC/LIADT/LILCD que cultivan. Los integrantes participan conjuntamente en LGAC/LIADT/LILCD y dan cuenta de ello, por lo menos la tercera parte de quienes lo integran cuenta con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos, la mayoría de los integrantes cuentan con reconocimiento al perfil deseable, El CA cuenta con evidencias objetivas respecto a su vida colegiada y a las acciones académicas que llevan a cabo en colaboración entre sus integrantes y colabora con otros CA. Por último están los Cuerpos Académicos en formación (CAEF) cuyos integrantes tienen definidas las LGAC, LIADT o LILCD que cultivan, tiene proyectos de investigación conjuntos para desarrollar las LGAC/LIADT/LILCD y ha identificado algunos CA

afines, y de alto nivel, de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer contactos (SEP, 2015).

### **Sistema Nacional de Investigadores (SNI)**

El Sistema Nacional de Investigadores [SNI], fue creado por acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1984, para reconocer la labor de las personas dedicadas a producir conocimiento científico y tecnología, y también como una respuesta urgente para mantener y repatriar a científicos en el país, ante la crisis económica por la que entonces atravesaba el país y que amenazaba, a causa de la fuga de cerebros al extranjero o su ocupación en otros asuntos en territorio mexicano, la existencia misma de la investigación (Sánchez, 2010).

El SNI surge con un doble propósito como lo señala Sánchez (2010): el primero, beneficiar a las instituciones de educación superior y de investigación científica, así como a la nación por entero; el segundo, fortalecer los ingresos del personal académico y científico pertenecientes a las instituciones del país.

El programa fue un parteaguas para la educación superior en una economía de finales de los años 80's y durante los 90's del siglo XX, que erosionaba el poder adquisitivo y condiciones de trabajo de los académicos e investigadores (Sarukhan, 2005 citado por Didou y Gérard, 2010).

Desde su creación no ha habido otro cambio para apoyar de manera estructural a la ciencia y la tecnología, pero el rol que desempeña ya no es solo de

un complemento salarial, sino que se ha convertido en un indicador que incide en los programas gubernamentales de apoyo financiero a proyectos individuales o colectivos para la provisión de recursos extraordinarios manejados por la Secretaría de Educación Superior o el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Sevilla, Galaz y Arcos, 2008).

El reconocimiento no ha modificado su esquema de evaluación desde su creación, se otorga a través de la evaluación por pares y consiste en conceder el nombramiento de investigador nacional. Esta distinción simboliza la calidad y prestigio de las contribuciones científicas y hace una distinción en la generación de conocimiento e investigación de impacto. En paralelo al nombramiento se otorgan estímulos económicos cuyo monto varía con el nivel asignado. El SNI tiene por objeto promover y fortalecer, a través de la evaluación, la calidad de la investigación científica y tecnológica, y la innovación que se produce en el país. El Sistema contribuye a la formación y consolidación de investigadores con conocimientos científicos y tecnológicos del más alto nivel como un elemento fundamental para incrementar la cultura, productividad, competitividad y el bienestar social (CONACYT, 2008).

Las distinciones que confiere el SNI se clasifican en tres categorías que son: **I.** Candidato a Investigador Nacional; el cual debe contar con grado de doctor, demostrar capacidad para realizar investigación científica y tecnológica y no haber transcurrido más de quince años después de haber concluido la licenciatura. **II.** Investigador Nacional, con tres niveles, el primero: que debe también poseer el grado de doctor Haber realizado trabajos de investigación científica o tecnológica

original y de calidad, lo que demostrará mediante la presentación de sus productos de investigación o desarrollo tecnológico, Haber participado en la dirección de tesis de licenciatura o posgrado, impartición de cursos, así como en otras actividades docentes o formativas, haber participado en actividades de divulgación de la ciencia o la tecnología; para el segundo nivel debe cumplir con los requisitos del nivel anterior y además haber realizado, en forma individual o en grupo, investigación original, científica o tecnológica reconocida, apreciable, consistente, donde se demuestre haber consolidado una línea de investigación, y haber dirigido tesis de posgrado y formado recursos humanos de alto nivel; para el tercer nivel, además de cumplir con lo establecido en los dos primeros, deber haber realizado investigación que represente una contribución científica o tecnológica trascendente para la generación o aplicación de conocimientos, haber realizado actividades sobresalientes de liderazgo en la comunidad científica o tecnológica nacional, contar con reconocimiento nacional e internacional, por su actividad científica o tecnológica, y haber realizado una destacada labor en la formación de recursos humanos de alto nivel para el país. **III.** Investigador Nacional Emérito, deberá contar con al menos 65 años de edad, haber tenido al menos tres evaluaciones consecutivas y cumplido quince años de manera ininterrumpida como investigador nacional en el nivel III (CONACYT, 2012).

Es evidente que el programa generó un apoyo directo a la investigación en ciencia y tecnología, que permitió generar el crecimiento de la productividad nacional, dando paso a cambios en las políticas públicas en materia de generación de conocimiento hasta la generación de la Ley de Ciencia y Tecnología que

establece como principio orientador el apoyo a las actividades científicas y tecnológicas señalando como base de una política de estado que sustente la integración del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el incremento de la capacidad científica, tecnológica y la formación de investigadores para resolver problemas nacionales fundamentales, que contribuyan al desarrollo del país y a elevar el bienestar de la población en todos sus aspectos (CONACYT, 2012).

Sin embargo, nuevamente la evolución en las estructuras de los actores de la educación, para integrar a la investigación como actividad sustantiva, o como un medio de mejorar sus condiciones salariales, no ha sido un proceso sencillo y rápido, pues el acoplar diversas políticas y normas que permitieron la creación de infraestructura y condiciones para su desarrollo, generó esquemas que aún hoy día no se logran integrar, pero que no son considerados en los esquemas de evaluación que han convertido la evaluación de pares en una élite que decide sobre lo que es calidad científica cada vez más hacia los indicadores internacionales de impacto en la difusión y no en la vinculación con la economía y el desarrollo social.

## **Conclusiones**

Las reformas que se han dado en la educación superior en los últimos tiempos en México, responden a intereses y modelos de los países del primer mundo, tratando de cambiar el modelo colegial tradicionalmente han tenido las universidades por un modelo gerencial más cercano al aplicado en las empresas privadas, donde se privilegia la centralización, la autoridad y la rendición de

cuentas, restándole autonomía al académico. En este sentido, la teoría de la organización establece que la centralización acelera la toma de decisiones, pero no necesariamente hace que las decisiones sean mejores ya que no toman en cuenta el punto de vista de todas las partes involucradas, a su vez, la estandarización de los procesos puede ser útil en algunos procesos como el ingreso de estudiantes y la administración de las partidas presupuestarias, pero no en las funciones sustantivas como la docencia y la investigación, por lo cual las reformas deben ser aplicadas con inteligencia, tomando en cuenta la teoría de la organización pero demostrando sensibilidad hacia los actores implicados en el funcionamiento de las instituciones (Olaskoaga-Larrauri, González-Lazkibar, Marún-Espinosa y Onaindia-Gerrikabeitia, 2015).

No hay que dejar a un lado que la influencia externa que han ejercido estos programas en las organizaciones de educación superior en el país, han dinamizado sus estructuras en función de la búsqueda de recursos financieros que han permitido la evolución de los grupos de investigación y mejorado sus condiciones de trabajo; sin embargo, la influencia que han ejercido estos programas en las Universidades Públicas del país, han sido también en detrimento de su autonomía, pues su adopción ha sido supeditada a la obtención de financiamiento, lo cual obliga su adopción de forma indirecta y a cambios organizacionales que no necesariamente responden a la función social de las Universidades Públicas.

Otro de los aspectos que es necesario resaltar, es todo cambio en la organización requiere planeación, para permitir la participación de sus actores en

los distintos procesos (Garbanzo, 2016) pero los programas sexenales que van cambiando conforme cambian de ideales quienes los operan, no permiten una planeación de largo plazo, lo que dificulta una evolución de normas y políticas internas hacia objetivos definidos de manera específica.

Es posible concluir que los cambios en la gestión de las universidades públicas se ha visto influida de manera importante por estos dos programas con enfoques diferentes, pues mientras el PRODEP se ha centrado en buscar un equilibrio entre las funciones sustantivas del profesor, migrando paulatinamente de un perfil docente a la actividad de investigación, el SNI no ha modificado sus objetivos de generar conocimiento de impacto a nivel nacional o internacional, haciendo quizá cada vez más estrictos los indicadores de evaluación para eliminar la subjetividad de los pares académicos.

Para finalizar, hay que reconocer los aportes positivos que han tenido el PRODEP y el SNI en la vida académica de las Universidades, pero su evolución hacia objetivos más definidos y aportaciones de trascendencia, que permitan cambios estructurales en las organizaciones de educación superior, es una asignatura pendiente en las políticas de largo plazo de los actores involucrados en la gestión universitaria de México.

## Referencias

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234 – 262. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Bryson, C. (2004). What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work, *Industrial Relations Journal*, 35(1): 38-57.
- Castañeda, J.B. (2010). *Los cuerpos académicos del PROMEP. Una mirada desde los académicos estudio introductorio*. En J.B. Castañeda. Los cuerpos académicos del PROMEP Tomo 2 (pp.35-44). Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Castillo, G. (2006). Una propuesta analítica para el estudio del cambio en las instituciones de educación superior. *Perfiles Educativos*, 28(111), 37-70.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008, 21 de mayo), Reglamento del Sistema Nacional de Investigadores. *Diario Oficial de la Federación*, pp. 33-50. Recuperado el 14 de abril de 2011 de [http://www.conacyt.gob.mx/SNI/SNI\\_Reglamentacion/Documents/SNI\\_Reglamento\\_2008.pdf](http://www.conacyt.gob.mx/SNI/SNI_Reglamentacion/Documents/SNI_Reglamento_2008.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, (2012, 26 de diciembre). ACUERDO por el que se reforman diversos artículos del Reglamento del Sistema

Nacional de Investigadores. *Diario Oficial de la Federación*. Segunda Sección, 1-16.

Didou, A., y Gérard, E. (2010). *El Sistema Nacional de Investigadores, Veinticinco años después. La comunidad científica entre distinción e internacionalización*. México: ANUIES.

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>

Guerrero, T. y González, F. (2011). *La generación de conocimiento científico en relación con sus efectos en la sociedad: análisis comparativo de la situación en España y México*. Tesis para optar al grado de doctor de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperada <http://eprints.ucm.es/13189/1/T33136.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.

Lastra R. y Kepowicz, B. (2006, mayo). PROMEP-SNI: Hito respecto al bien ser personal y el bien estar colectivo. *Reencuentro*. 45, 1-19. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34004505>

Mcfarlane, B. (2005). The disengaged Academia: the Return from Citizenship, *Higher Education Quarterly*, 59(4): 296-312.

- Olaskoaga-Larrauri, J., González-Lazkibar, X., Marún-Espinosa, E. y Onaindia-Gerrikabeitia, E. (2015). Reformas organizativas en las instituciones de educación superior, condiciones laborales y reacciones de los académicos. *RIES Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 7 (17), 102-118. Recuperado de: <http://ries.universia.net>
- Parker, M.; y Jary, D. (1995). The McUniversity: Organization, Management and Academia Subjectivity, *Organization*, 2(1): 319-338.
- Rhodes, C., Hollinshead, A. & Nevill, A. (2007). Changing times, changing lives: a new look at job satisfaction in two university Schools of Education located in the English West Midlands. *Research in Post-Compulsory Education*, 12(1), 71-89
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, 44, 93 – 105.
- Rodríguez, R. (1998). *Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970 – 1995*. En ANUIES. Tres décadas de políticas del Estado en la Educación Superior. México: Autor. Recuperado de [http://www.anui.es.mx/servicios/p\\_anui.es/publicaciones/libros/lib11/000.htm](http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/libros/lib11/000.htm)
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52.

Rosas, J., Magaña, D.E. y Guzmán, C. (2008). Posibilidades de consolidación y crecimiento de los Cuerpos Académicos de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14(39), 67 – 74.

Rosas, J. y Magaña, D. (2013). Los cuerpos académicos y desarrollo institucional de las Universidades Públicas Estatales. En S.P. Aquino, D.E. Magaña y P.A. Sánchez (Eds). *Cuerpos académicos en educación superior: retos para el desarrollo institucional* (79-104). Villahermosa, Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sánchez, H. (2010). 25 años del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y su impacto en las Políticas de Evaluación de la Educación Superior en México. *Matices* [en línea], 5(13), 1-18.

Secretaría de Educación Pública [SEP] (2006). *PROMEP - Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas*. (1ª Edición). México. Autor. Recuperado de <http://promep.sep.gob.mx/infgene/PROMEPanalisis1.pdf>

Secretaría de Educación Pública [SEP], (2008, 30 de diciembre). ACUERDO número 453 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). *Diario Oficial de la Federación*. Décimo segunda sección. Recuperado de [http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas\\_PROMEP\\_2009.pdf](http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas_PROMEP_2009.pdf)

Secretaría de Educación Pública [SEP], (2010, 31 de diciembre). ACUERDO número 568 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). *Diario Oficial de la Federación*. Séptima sección. Recuperado de [http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas\\_PROMEP\\_2011.pdf](http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas_PROMEP_2011.pdf)

Secretaría de Educación Pública [SEP], (2015, 31 de diciembre). ACUERDO número 24/12/15 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) para el ejercicio fiscal 2016. *Diario Oficial de la Federación*. Décimo primera sección, 1185 – 1331.

Secretaría de Gobernación (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Recuperado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=transformacion-educativa>

Secretaría de Gobernación (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 -2018*. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

Sevilla, Galaz y Arcos, (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *REDIE* [en línea], 10(2), 1-18.

Villareal, E. (2001). Innovation, Organization and Governance in Spanish universities, *Tertiary Education and Management*, 7(2): 181-195.