

# PROFESORES EXCELENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO: ACIERTOS Y DESAFÍOS

## EXCELLENT TEACHERS FROM THE NATIONAL AUTONOMOUS UNIVERSITY OF MEXICO: SUCCESSES AND CHALLENGES

---

---

*Karin Yovana Quijada Lovatón<sup>a\*</sup> y Ana Hirsch Adler<sup>b</sup>*

Fechas de recepción y aceptación: 9 de marzo de 2018, 9 de julio de 2018

*Resumen:* En este artículo se describen los resultados obtenidos en las entrevistas<sup>1</sup> que se aplicaron a trece académicos de las cuatro áreas de conocimiento, en las que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) clasifica sus cuarenta y un posgrados: Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades y de las Artes. Esta primera fase de entrevistas, aplicadas en 2017, forma parte del Estudio sobre la Excelencia del Profesorado del Posgrado de la UNAM<sup>2</sup>. La selección de los sujetos se desarrolló a través de una pregunta abierta que se desprende de un cuestionario que se aplicó a una muestra de 399 académicos, a los que se les solicitó nombrar a tres profesores considerados excelentes. El análisis de esta información permitió identificar

<sup>1</sup> Las trece entrevistas fueron aplicadas por el Dr. José Francisco Alanís Jiménez, becario posdoctoral por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, México) en 2017.

<sup>2</sup> Este proyecto fue aprobado por el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT IN300217), de 2017 a 2019.

<sup>a</sup> Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato.

\* Correspondencia: Escuela Normal Superior Oficial de Guanajuato. Carretera Guanajuato Marfil, km. 2.5, Ciudad de Guanajuato, Gto. 36250. México.

E-mail: karinyo85@hotmail.com

<sup>b</sup> Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de México.



factores profesionales asociados a ciertos rasgos, como conocimiento, creatividad, actualización y honestidad intelectual.

*Palabras clave:* excelencia académica, profesores universitarios y programas de posgrado.

*Abstract:* This article describes the results obtained in the interviews that were applied to thirteen academics from the four areas of knowledge that the National Autonomous University of México (UNAM) serves to classify the forty-one graduate programs: Physical and Mathematical Sciences and Engineering; Biological, Chemical and Health Sciences, Social Sciences and Humanities and the Arts. The interviews are part of the Study on the Academic Excellence of the Graduate Programs in UNAM. The selection of the subjects was developed through an open question that emerges from a questionnaire that was applied to a sample of 399 academics, in which they were asked to appoint three professors considered excellent. The analysis of the information allowed us to identify professional factors associated with certain features, such as: knowledge, creativity, actualization and intellectual honesty.

*Keywords:* excellence, university professors and graduate programs.

## 1. INTRODUCCIÓN

El *Estudio sobre la Excelencia del Profesorado del Posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM) se inició en 2015, con el objetivo de conocer los indicadores que los académicos consideran que son los más relevantes de la excelencia del profesorado. En este proyecto se abordan dos elementos centrales –ética profesional y excelencia– que guían la construcción del marco teórico y el análisis de los resultados.

En aproximadamente tres años, se lograron avances significativos con relación al tema, organizados de la siguiente manera:

- Revisión de investigaciones relevantes que se han desarrollado en España, Estados Unidos, México y otros países de América Latina, con la finalidad de elaborar un estado de conocimiento que contribuya a definir los principales referentes conceptuales y metodológicos.
- Búsqueda de los instrumentos empleados por algunas universidades en relación con la temática y la selección del Cuestionario de Fernández-Cruz y Romero (2010) de la Universidad de Granada para el desarrollo de esta investigación. Se contactó con el Dr. Fernández-Cruz para que aprobara su utilización en la UNAM.



- Un estudio exploratorio a través de un cuestionario con preguntas abiertas a una muestra de 159 estudiantes de licenciatura y posgrado y a 36 profesores de la institución.
- Pilotaje del Cuestionario de Fernández-Cruz y Romero (2010) a una muestra de 85 académicos del posgrado de la UNAM, como parte de los encuestados que habían contestado un instrumento previo del Proyecto de Investigación sobre Ética Profesional en 2009, al que se le agregaron cuatro preguntas abiertas<sup>3</sup>.
- La Dirección General de Evaluación Institucional de la UNAM proporcionó una base de datos de los profesores que impartieron clases en 2015, organizada en relación con las cuatro áreas de conocimiento en que la institución clasifica sus cuarenta y un posgrados. A partir de ella se calculó una muestra estratificada simple, tomando en cuenta la propuesta de Taro Yamane (1979)<sup>4</sup>, que fue contestada por 399 profesores e investigadores de posgrado a través de la plataforma virtual Google Forms, entre febrero y julio de 2016.
- En 2017 se inició la primera fase del programa de entrevistas con los trece académicos del posgrado de la UNAM que fueron los más señalados por los encuestados como respuesta a la cuarta pregunta: “Mencione el nombre de hasta tres profesores de posgrado de la UNAM que usted considere como excelentes”.

Los resultados obtenidos en esta etapa se describen y analizan en este trabajo, en donde las opiniones y reflexiones de los entrevistados dan cuenta de aspectos relevantes de su experiencia como profesores e investigadores en el posgrado. Asimismo, permiten identificar competencias y atributos que contribuyen al desarrollo de dichas funciones sustantivas. Por otra parte, el nivel alcanzado en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y su participación

<sup>3</sup> Estas son: *¿Cuáles considera usted que son los cinco valores básicos que la universidad debería promover con sus académicos?*, *Indique usted ¿cuáles son los cinco principales rasgos de “ser un buen profesor universitario”?*, *¿Cómo influyen sus proyectos de investigación en sus actividades de docencia y tutoría?* y *Mencione el nombre de hasta tres profesores de posgrado de la UNAM que usted considere como excelentes.*

<sup>4</sup> Para calcular la muestra se utilizó la fórmula simplificada de Taro Yamane (1979: 743) para poblaciones numerosas:  $n = N / (1 + N)$  (e)2, con un margen de error de 0,05.



en diferentes proyectos de investigación nacionales e internacionales coadyuvan a comprender cómo esta institución ha logrado integrar las exigencias del ámbito científico y del sector educativo y mantenerse a la vanguardia de la enseñanza universitaria.

## 2. EXCELENCIA EN LA ACADEMIA

Los trabajos que analizan el éxito en el profesorado universitario concuerdan en que la formación constituye un eslabón importante en la búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo. En este proceso influyen diferentes factores que, al margen del talento y la predisposición para la vida intelectual, promueven que los académicos construyan una carrera prolífica en el ámbito científico. Entre ellos sobresalen: la obtención de becas o financiamientos para el desarrollo de sus proyectos, la calidad de los programas de posgrado en los que participan, contar con líderes intelectuales reconocidos y el intercambio con otras universidades u organismos.

En España, por ejemplo, los estudios advierten que participar en instituciones de prestigio es un factor que contribuye a que los profesores puedan contar con laboratorios y bibliotecas mejor equipados para el desarrollo de sus proyectos y/o experimentos (García-Romero, 2012). En el caso de México, los académicos excelentes concuerdan en que pertenecer al SNI les ha permitido fortalecer su productividad, acceder a una plaza de tiempo completo y elevar sus ingresos económicos (Gil-Antón y Contreras, 2017).

Así pues, los buenos profesores no solo deben contar con publicaciones en revistas arbitradas e indizadas, sino también participar en diferentes grupos de investigación e incursionar en diversos campos de conocimiento que les permitan alcanzar el reconocimiento intelectual y contar con plataformas para exponer sus proyectos y, de esta manera, lograr el respaldo de la comunidad académica (Akkerman y Meijer, 2011).

En los primeros años de este siglo, la mirada de los especialistas se ha concentrado en identificar las habilidades metacognitivas que propician resultados favorables en las tareas intelectuales, tales como la memoria, la imaginación, el razonamiento y la inteligencia (Henriksen, 2016). Recientemente,



la discusión sobre este último elemento se ha extendido en buena parte de los estudios, pues se considera una cualidad de la mente que coadyuva a asumir riesgos y modificar posturas teóricas y estilos de enseñanza (Anderson, 2002; Bain, 2004).

En este contexto, se puede decir que la excelencia recibe diferentes estímulos que pueden ser de naturaleza social, institucional y personal, y en todos ellos el conocimiento presenta múltiples interpretaciones que orientan los proyectos de vida y la inclinación por la actividad científica. Asimismo, su adopción no implica la ausencia de errores y desaciertos, sino todo lo contrario: se conforma de experiencias positivas y negativas que permiten potenciar sus competencias, los empodera en el plano individual y les otorgan distinción. Como parte de los resultados encontrados con base en las entrevistas, los académicos de la UNAM expresaron que la búsqueda de la excelencia se encuentra relacionada con su predilección por la vida académica y su incesante curiosidad de aprender y trascender en el plano intelectual.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 *Muestra*

La selección de los sujetos de estudio se desprende de una de las cuatro preguntas abiertas, ya mencionada previamente, del cuestionario que se aplicó a una muestra aleatoria simple, de la cual contestaron 399 académicos. En ella, los sujetos mencionaron los nombres de profesores del posgrado de la UNAM que consideran excelentes. Esta información se agrupó y se clasificó de acuerdo al orden de repeticiones y se estableció una lista con los trece más mencionados (ver tabla 1).



TABLA 1  
Caracterización de la muestra

Sujetos	Área de conocimiento	Posgrados de adscripción	Años de servicio	SNI	Género	Edad
1	Humanidades y de las Artes	Antropología y Estudios Mesoamericanos	52 años	Emérito	M	81
2	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Bioquímicas y Ciencias Biomédicas	44 años	III	M	65
3	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Biológicas, Ciencias Biomédicas y Ciencias Bioquímicas	29 años	III	M	61
4	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Biológicas y Ciencias Biomédicas	43 años	III	M	67
5	Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías	Ciencias Físicas	27 años	III	M	57
6	Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías	Ciencias Físicas	50 años	III	M	78
7	Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías	Ciencias Físicas	55 años	Emérito	M	77
8	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Bioquímicas y Ciencias Químicas	40 años	III	M	66
9	Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías	Ciencias Físicas e Ingeniería	60 años	Emérito	M	85
10	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Químicas y Ciencias Bioquímicas	35 años	III	M	65
11	Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud	Ciencias Bioquímicas	38 años	III	M	63
12	Ciencias Sociales	Estudios Latinoamericanos	13 años	I	F	53



<i>Sujetos</i>	<i>Área de conocimiento</i>	<i>Posgrados de adscripción</i>	<i>Años de servicio</i>	<i>SNI</i>	<i>Género</i>	<i>Edad</i>
13	Humanidades y de las Artes	Filosofía de las Ciencias y Ciencias Políticas y Sociales	20 años	I	M	55

*Fuente:* elaboración propia, con base en las características de la muestra.

### 3.2 Estrategias de investigación

Para la recolección de la información se empleó una entrevista semiestructurada integrada por cinco preguntas abiertas que buscaba conocer los rasgos que caracterizan a los mejores profesores, el modo en que definen la excelencia y cuáles son las principales limitaciones personales e institucionales que dificultan la calidad de la enseñanza y la productividad científica. Lo obtenido se codificó y agrupó en cinco categorías: *acepciones sobre la excelencia, principales competencias, ética profesional, conflictos y dilemas*.

Además de esas categorías se tomaron en cuenta para el análisis de la información las diferencias, semejanzas y relaciones que se pudieron identificar en los relatos de los profesores excelentes. Asimismo, se establecieron tres actividades para organizar y sintetizar las principales opiniones y reflexiones de los entrevistados: se describieron las cinco categorías de forma detallada, se compararon y se relacionaron los hallazgos más relevantes –tanto de manera individual como grupal– y se procesaron los resultados finales, a través de una lectura crítica.

#### *Acepciones sobre la excelencia*

Los entrevistados coinciden en que la excelencia es un término complejo, pues los parámetros que la definen y/o valoran suelen ser imprecisos. Si bien los sistemas de evaluación proponen indicadores para medir y/o calificar los niveles de eficiencia y calidad, estos a menudo se concentran en elementos tangibles, que no coadyuvan necesariamente a esclarecer “lo que es bueno” en la profesión. Por otra parte, su empleo en el ámbito académico



sugiere metas ambiciosas, en ocasiones alejadas de la realidad, que muchos experimentan en las aulas y en el ámbito científico, donde las condiciones y esquemas de trabajo no siempre favorecen la obtención de buenos resultados. Por esta razón algunos profesores la consideran poco factible y/o difícil de alcanzar. Tal como se advierte en el relato de un académico que pertenece al posgrado de Ciencias Bioquímicas:

La excelencia es una palabra difícil de definir, es decir, lo que entendemos de esta naturaleza es una labor superior al mayor porcentaje de profesores. Me sentiría muy honrado de ser profesor de excelencia. Creo que un profesor de excelencia es aquel que cumple adecuadamente con sus funciones docentes, y va un poco más lejos [Entrev. 2/CBQ/SNI3].

Otros, por su parte, manifiestan cierta incomodidad y/o desacuerdo con su empleo indiscriminado y poco objetivo, a través de calificativos y juicios que intentan maximizar o generalizar una buena acción o pericia. Si bien se encuentran a favor de los principios que propone dicho concepto, afirman que una trayectoria destacada no los exime del desacierto, la desaprobación y la frustración. Por ello, argumentan que el análisis de este concepto no solo se debe enfocar en los aspectos positivos, sino también en los dilemas que implican cumplir con sus funciones de manera equilibrada, así como en los obstáculos por los que atraviesan para lograr consolidarse como expertos en determinados temas y/o disciplinas. El comentario de un profesor que da clases en el posgrado de Ciencias Biológicas permite comprender mejor esta idea:

No me gusta la palabra excelencia, de entrada, pero considero que hay que cumplir con la labor que nos encarga la universidad y es hacer investigación de la mejor calidad que podamos, dadas las circunstancias, dar las mejores clases que podamos [...]. Entonces, a mí en lo personal no me gusta esa expresión, pero creo que hay que cumplir el trabajo equilibradamente, en lo que se pueda, de investigación y docencia [Entrev. 3/CBO/SNI3].

Sin embargo, en este punto algunos de ellos suelen conceder mayor peso al cumplimiento de las normas e indicadores de calidad que certifican la pertinencia de su trabajo. Otros, en cambio, se muestran críticos con el empleo



de números y porcentajes para medir la productividad y el impacto, pues consideran que se desvirtúa el significado de las buenas prácticas. Si bien la propuesta de organizar y sistematizar las evaluaciones es aceptada por buena parte de los entrevistados, no sucede lo mismo con los plazos y criterios de competitividad que se advierten en sus parámetros, los que no siempre beneficia la innovación y la creatividad. Esto se debe a que, tal como lo señala un entrevistado que trabaja en el posgrado de Ciencias Bioquímicas, se concentra en comprobar determinados resultados, dejando de lado la ética profesional y sus valores.

Por ahí leí hace bien poquito un artículo que publicó alguien, de que, pues como buenos científicos todo lo queremos medir, y en la medida en que queremos definir parámetros ¡eh! prostituimos la actividad [...]. Entonces, la gente empieza a favorecer el número en contra de la calidad ¡no! o el índice de impacto [...]. Hay esta tendencia que tiene que ver con la masificación a hacer evaluaciones cuantitativas, cuando pues debería ser un elemento absolutamente cualitativo, ¿no? [Entrev. 8/CBQ/SNI3].

De manera general, la mayoría coincide en que la búsqueda de la excelencia no sigue un curso lineal, pues se encuentra marcada por cambios y periodos de incertidumbre que los obligan a elaborar versiones mejoradas de sí mismos, con la finalidad de recobrar cierta estabilidad y adaptarse a las nuevas demandas. Por ello, la adopción de este concepto en ocasiones discrepa con las experiencias que algunos enfrentan en la universidad, en donde la eficiencia adquiere un tono superficial, relacionado a menudo con el prestigio y los estímulos económicos. De ahí que al hablar sobre este tema existan matices e imprecisiones que no promueven un consenso sobre lo que es bueno para la profesión.

#### 4. ESTRATEGIAS PARA SOBRESALIR EN LA ACADEMIA

El conocimiento es el motor de la excelencia, pues para lograr sobresalir en el ámbito académico se requiere contar con una formación acorde con las exigencias del nuevo milenio. Para alcanzar dicho propósito buena parte de



los profesores se introducen en intensas jornadas de estudio e intercambio, amplían sus contenidos y reformulan sus estrategias de enseñanza. De ahí que algunos concuerden que en esta actividad no existen horarios ni límites claros, pues las teorías y los métodos se renuevan a medida que los tiempos cambian. Por ello, buscan constantemente espacios de aprendizaje que contribuyan a su desarrollo profesional y mejoren sus condiciones de vida; así lo describe otro profesor del posgrado de Ciencias Químicas, que cuenta con el nivel III en el SNI.

La excelencia va ligada al nivel de conocimiento que tiene la persona en ciertas áreas del conocimiento. Entonces, es difícil que alguien sea excelente en un área si su nivel de conocimiento en esa área es deficiente ¡no! [...], y creo que el segundo componente es tener la habilidad, ya sea aprendida [...], de transmitir esos conocimientos, bien sea en el salón de clases o bien sea a nivel tutorías, a nivel asesoría de tesis [Entrev. 10/CQ/SNI3].

Buena parte de las actividades que realizan en su vida diaria se encuentran dirigidas a satisfacer su incesante deseo de aprender. Sin embargo, conforme adquieren mayor experiencia y nuevas responsabilidades, su interés se enfoca en determinados temas. Es precisamente en este periodo en que desarrollan la habilidad para promover el crecimiento intelectual de sus estudiantes. La narración de un académico que trabaja en el Instituto de Fisiología Celular, en el posgrado de Ciencias Biológicas, así lo deja entrever:

La otra cosa es actualizar la literatura, leer para tratar de dar cosas novedosas, como con respecto al tema. Sí, entonces, por ejemplo, una de las cosas que hago es mi propia suscripción a revistas como *Science and Nature*, pues voy guardando los artículos que son interesantes para mi curso y para ir actualizando [Entrev. 3/CBO/SNI3].

A pesar de estas particularidades, en los relatos de los mejores profesores se aprecian ciertos rasgos que los diferencian del resto de sus compañeros, como es la dedicación y el entusiasmo que se advierte en sus clases y en el tiempo que destinan a sus asesorías. De ahí que buena parte de los entrevistados concuerden en que su función no se concentra únicamente en la culminación de una tesis y/o graduación de sus estudiantes, sino principalmente en



impulsar su desarrollo cognitivo. Tal como se advierte en el comentario de un investigador del posgrado en Ciencias Biológicas, que trabaja hace cuarenta y tres años en la UNAM.

Aquí le voy a decir que hay distintos estilos. Alguna vez platicaba yo con un sociólogo de la UNAM, muy distinguido [...], y él me decía que veía a sus alumnos de posgrado una vez cada mes [...]. Yo si no los veo, cuando menos dos veces por semana y me siento a trabajar con ellos, siento que nos estamos retrasando y que no se está cumpliendo lo que uno desea ¡no! [Entrev. 4/CBO/SNI3\_medio].

A pesar de que los mejores profesores se encuentran convencidos de que cada una de las funciones que cumplen en la universidad son importantes para su crecimiento profesional, concuerdan en que su incursión en la investigación ha tenido una gran influencia en su perfil, pues los ha impulsado a renovar sus conocimientos, elevar su productividad y participar en múltiples espacios académicos. Los aprendizajes y logros obtenidos en esta área han influido también a nivel personal, pues les han brindado seguridad emocional y reconocimiento. Por su parte, en el plano institucional su repercusión ha sido crucial, pues les ha permitido aterrizar sus contenidos con mayor claridad y solidez, así como proponer nuevos conceptos y reflexiones. El relato de un académico, del posgrado de Antropología y Estudios Mesoamericanos, que cuenta con la distinción de emérito en el SNI, sirve de ejemplo:

La clase, en cierto modo, es un producto de la investigación, [...] es un ir y retornar. Con un solo ejemplo puedo aclararlo. Si yo tengo una idea, en el momento mismo de la clase yo recibo la reacción crítica de los alumnos y veo qué tanto se sostiene [...]. Entonces, con ese ejemplo ve usted que mi actividad central es la investigación [Entrev. 1/AEM/emérito].

Los profesores excelentes advierten que la práctica de valores centrales, como la honestidad y la responsabilidad, son sumamente relevantes, pues más que incrementar el número de publicaciones su principal objetivo se concentra en la construcción de conocimiento, la búsqueda de la verdad y en brindar respuestas a los nuevos desafíos de la ciencia. Es por esta razón que buena parte de ellos coinciden en que al omitir o alterar información de sus



hallazgos se pierde legitimidad y confianza, tal como se advierte en la respuesta de un entrevistado del posgrado de Ciencias Bioquímicas que trabaja en el Instituto de Biotecnología:

Procuro que mi trabajo científico sea de calidad [...], cometer el menor número de errores posibles [...]. Desde luego que la ciencia no se puede hacer, si no se hace con ética, eso implica pues, desde cosas tan importantes como buscar la verdad, y a toda costa, sin falsear absolutamente nada, porque sería absolutamente ¡tan! en otro sentido ¿no? [Entrev. 8/CBQ/SNI3].

En esa misma perspectiva señalan que el plagio es considerado una práctica reprochable. Si bien en los últimos años se han incrementado las conductas no éticas, también se han reforzado las sanciones y la consideración de que la ciencia tiene procesos efectivos de autorregulación. A nivel institucional, por ejemplo, se han desarrollado programas y talleres de información y concientización, así como códigos de ética y/o comités que velan por la integridad científica. A nivel personal, los principios y valores adquiridos a lo largo de sus trayectorias guían el diseño de sus proyectos, pues solo a través de la experiencia han logrado fortalecer el juicio y la prudencia para seleccionar sus métodos y enfoques analíticos. Lo expresado por un académico que se encuentra adscrito al posgrado de Ciencias Físicas ilustra mejor esta idea:

Un plagio sería un delito terrible, que sería totalmente inadmisible dentro de cualquier medio académico [...]. Hoy en día, en las ciencias se dan muchos fraudes también, o sea no estamos exentos [...]. Yo creo que cuando se hacen estas estadísticas de credibilidad, creo que todavía el sector científico está dentro de los más altos niveles [Entrev. 7/CF/SNI3].

Si bien son conscientes de que la búsqueda del equilibrio y/o la articulación entre la docencia y la investigación no se alcanzan fácilmente, reconocen que su retroalimentación y fortalecimiento promueven resultados alentadores en el posgrado. Uno de los rasgos que más distingue a los buenos profesores es la actualización de sus materias y la producción de nuevos conocimientos. Ello solo se puede lograr buscando puntos en común entre ambas funciones; así lo describe una académica que imparte un seminario en el posgrado de Estudios Latinoamericanos:



Considero que un académico y académica de excelencia es quien deberá articular de manera equilibrada su desempeño en las tres áreas sustantivas del quehacer universitario, la investigación, la docencia y la divulgación científica [...]; incorporar resultados de nuestra investigación, hallazgos metodológicos, sugerencias temáticas a partir de eso, creo que enriquecen mucho y es lo que va contribuyendo a que la figura de este académico o académica pueda alcanzar ese nivel académico de excelencia [Entrev. 12/EL/SNI1].

La excelencia en el ámbito académico promueve un esfuerzo de reflexión constante en relación con los conocimientos y las habilidades en la docencia. Si bien no existe una receta para alcanzar dicho objetivo, la mayoría considera que la clave reside en esa destreza para conjugar las funciones que desarrollan en la universidad. Esto a través de la búsqueda de temas en común que les permitan establecer la retroalimentación entre la docencia y la investigación. No se trata de dos actividades separadas, sino de todo lo contrario, pues ambas se nutren constantemente. Sin embargo, los entrevistados señalan que los problemas de complementariedad no radican en las funciones en sí, sino en los sistemas de evaluación y esquemas de trabajo que los obligan a extender sus jornadas laborales y generan agotamiento.

## 5. LÍMITES DE LA EXCELENCIA

A pesar de que, en los últimos años, se han diseñado sistemas de evaluación y programas de estímulo que promueven la eficiencia en la actividad académica, aún se advierten condiciones que dificultan su adecuado desarrollo. Los buenos profesores clasifican estos factores en dos grupos: la política institucional y las creencias personales. En el primero destacan los largos y tediosos procedimientos administrativos que deben realizar para inscribir o modificar sus materias, acceder a financiamientos, promover sus investigaciones y llenar múltiples informes, por citar algunos ejemplos, pues estas actividades les quitan tiempo y retrasan su trabajo. Las reflexiones de un académico que trabaja, en el posgrado de Ciencias Biológicas, hace veintitrés años en la UNAM, permiten explicar mejor este problema:



Cada semestre es la misma historia con los posgrados, hay que volver a llenar la ficha para que el comité estudie qué cursos dar [...], como si fuera la primera vez, hay que meter otra vez los papeles [...], pero en realidad tengo que pasar por esta burocracia cada vez, y hacer uno para biológicas y, ahora, otro para biomédicas, ¡ya por favor! [Entrev. 3/CB/SNI3].

En relación con la docencia también se aprecian ciertas limitaciones, principalmente en su escasa regulación, pues a pesar de que en los documentos institucionales se advierten esfuerzos por revalorizar su práctica, son insuficientes los programas que velan por su adecuado funcionamiento. Este desinterés no contribuye a la reactivación de la enseñanza y al compromiso de formar profesionales de alto nivel. Si bien los profesores se muestran dispuestos a superar estos obstáculos, concuerdan que la falta de orientación y estímulo en ocasiones reduce los beneficios de su labor a un determinado grupo o contexto, tal como se aprecia en el comentario de un académico que pertenece al posgrado de Ciencias Físicas:

Siento que a la UNAM de manera institucional no le es importante que yo sea un buen docente; es muy fuerte lo que estoy diciendo, no quiere decir que a nivel personal no lo sea [...]. En la UNAM lo importante es dar clases y se acabó; cómo las dé es bastante irrelevante [Entrev. 5/CF/SNI3].

De igual forma, señalan que los recursos no se distribuyen de manera equitativa, pues algunas áreas se encuentran más desatendidas que otras. Esta situación provocaría que, en ocasiones, sus clases y proyectos de investigación se desarrollen con limitaciones. La experiencia de un profesor que trabaja en posgrado en Ciencias Biológicas y está adscrito al Departamento de Biología Evolutiva sirve de ejemplo:

Ve uno las limitaciones, por ejemplo, aquí después de tres años finalmente nos pusieron el cableado correcto para las computadoras y ese es un obstáculo muy visible que, a mis colegas del extranjero, les sorprende mucho que uno tenga que enfrentar [Entrev. 4/CBO/SNI3].

Por otra parte, en el segundo grupo se encuentran algunas prácticas que no benefician a la excelencia. Entre ellas resaltan el mal empleo de la libertad de



cátedra y el manejo irregular de los contenidos del programa. La falta de un ente regulador y/o el escaso consenso entre los profesores, contribuiría a que estos casos se intensifiquen y no se cumpla con los objetivos del currículo. Sin embargo, consideran que no se trata de imponer un sistema fiscalizador o de crear estándares en la docencia, sino de que se prioricen las necesidades de los estudiantes; así lo resalta un académico que imparte clases en el posgrado de Ciencias Bioquímicas:

Muchas veces los profesores no saben la materia [...], y protegidos por la libertad de cátedra muchas veces dan la sesión que a ellos les interesa, de la cual sí conocen, pero el resto del programa no, con lo cual dejan a los alumnos con lagunas importantísimas y no se cumplen los programas, que son un esfuerzo colectivo extraordinario [Entrev. 2/CBQS/SNI3].

Asimismo, las discrepancias y/o disputas en el interior de los equipos de trabajo no contribuyen a la toma de decisiones y a la realización de proyectos de alto alcance. Si bien las políticas privilegian la conformación de redes de investigación y la integración de diversas disciplinas, la lucha de poderes y los problemas de relación generan divisiones y vínculos que frenan la sana convivencia. Así lo detalla un entrevistado que labora en el posgrado de Ciencias Químicas y que tiene veintisiete años de servicio en la institución:

Cuando los profesores no se pueden entender entre ellos, cuando los comités académicos no se pueden entender, entonces hay grandes problemas. La madurez de los cuerpos colegiados es fundamental para un buen posgrado [Entrev. 10/CQ/SNI3].

Desde su creación y hasta el día de hoy, la UNAM se ha distinguido por obtener buenos resultados en la educación superior, a través de la optimización de sus programas de posgrado y la consolidación de la actividad científica. En este proceso, el esfuerzo y el entusiasmo de colectivos significativos de académicos han sido cruciales, pues no solo mejoran su perfil y su trabajo, sino que han aprendido a organizarse para hacer frente a los mecanismos de control y las diferencias. De ahí que la excelencia no se consiga de una vez y para siempre, ya que es el resultado de un proceso de reinención constante.



## 6. CONCLUSIONES

En México, el estudio de la excelencia del profesorado ha cobrado relevancia en los últimos veinte años, debido principalmente al diseño de políticas encaminadas a potenciar la actividad científica y a elevar la calidad de la enseñanza. En este escenario, las universidades han implementado diferentes normas que promueven la búsqueda de la eficiencia y el buen rendimiento.

Sin embargo, la internalización de estos ideales ha ocasionado algunos problemas, pues las condiciones laborales y los intereses personales no siempre se ajustan a estos preceptos. En el posgrado, por ejemplo, la generación de nuevos conocimientos juega un rol importante en la formación de los futuros investigadores y en la obtención de mayor financiamiento. No obstante, los mecanismos que regulan y miden la productividad científica, así como las diferentes actividades que realizan en la institución, promueven un ritmo de trabajo cada vez más acelerado, que no contribuye a la originalidad y la continuidad de sus proyectos de investigación.

Los entrevistados le otorgan un lugar importante a la docencia, pues gran parte de sus lecturas e investigaciones se encuentran plasmadas en los diferentes aprendizajes significativos que promueven en sus clases. A pesar de que algunos no presentan una relación estrecha con sus estudiantes, todos ellos guardan una alta expectativa de su formación. Es por ello que en buena parte de sus relatos es visible el deseo de influir positivamente en sus trayectorias, brindándoles las herramientas necesarias para fortalecer su autonomía y el pensamiento crítico. Si bien existen diferentes caminos para lograr una carrera exitosa en esta área, los mejores profesores coinciden en que la clave reside en la habilidad de promover en los aprendices la construcción de nuevos conocimientos.

Las asesorías se encuentran vinculadas a las actividades que realizan en el ámbito científico. Es por ello que las afinidades temáticas y los intercambios con sus tutorados se convierten en espacios propicios para aprender y crecer junto a ellos. Los buenos resultados de esta relación se deben al interés que muestran en sus proyectos de tesis y al tiempo que destinan a la orientación y seguimiento de sus avances. Por ello, a pesar de que no son los únicos referentes intelectuales de la UNAM, para muchos de sus estudiantes y/o colegas constituyen el mejor ejemplo de hacer investigación.



De manera general, se puede decir que la excelencia se encuentra estrechamente relacionada con nuevos conocimientos, pues en la medida en que indagan en diferentes temáticas y renuevan sus posturas, su experiencia y su práctica adquieren un nivel más competitivo. Por ello, la mayoría de los entrevistados señala que la dedicación y el compromiso por la investigación se convierten en el principal aliciente que los impulsa a superar sus propios límites y a promover su desarrollo profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKKERMAN, S. y MEIJER, P. (2011). A dialogical approach to conceptualizing teachers' identity: a dialogical approach. *Teachers and Teacher Education*, 27(2), 308-319. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X10001502>. Consulta: 25 de junio de 2017.
- ANDERSON, D. (2002). Creative teachers: risk, responsibility and love. *Journal of Education*, 183(1), 33-48. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-74249099551&origin=inward&txGid=8107efec369e8775896f70c8faaba451>. Consulta: 24 de junio de 2017.
- BAIN, K. (2004). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Valencia: Universitat de Valencia.
- FERNÁNDEZ-CRUZ, M. y ROMERO, A. (2010): Indicadores de excelencia docente en la Universidad de Granada. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 44(1), 83-117. Recuperado de: [https://digitalis.uc.pt/es/artigo/indicadores\\_de\\_excelencia\\_docente\\_en\\_la\\_universidad\\_de\\_granada](https://digitalis.uc.pt/es/artigo/indicadores_de_excelencia_docente_en_la_universidad_de_granada). Consulta: 5 de junio de 2015.
- GARCÍA-ROMERO, A. (2012). Influencia de la carrera investigadora en la productividad e impacto de los investigadores españoles. El papel de la ventaja acumulativa. *Revista Española de Documentación Científica*, 35(1), 38-60. Recuperado de: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewArticle/723>. Consulta: 5 de agosto de 2017.
- GIL-ANTÓN, M. y CONTRERAS, L. E. (2017). El Sistema Nacional de Investigadores: ¿espejo y modelo? *Revista de la Educación Superior*, 46 (184), 1-19.



- HENRIKSEN, D. (2016). The seven transdisciplinary habits of mind of creative teachers: An exploratory study of award winning teachers. *Journal Thinking Skills and Creativity*, 22, 212-232. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1871187116301444?via%3Dihub>. Consulta: 5 de agosto de 2017.
- YAMANE, T. (1979). *Estadística* (3.<sup>a</sup> ed. en español). México: Harla.

