



C A P Í T U L O 4

LA GESTIÓN DIRECTIVA Y PEDAGÓGICA DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA Y LAS PERSPECTIVAS DOCENTES EN LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DEL ESTADO DE TABASCO

Elizabeth Parceró Martínez

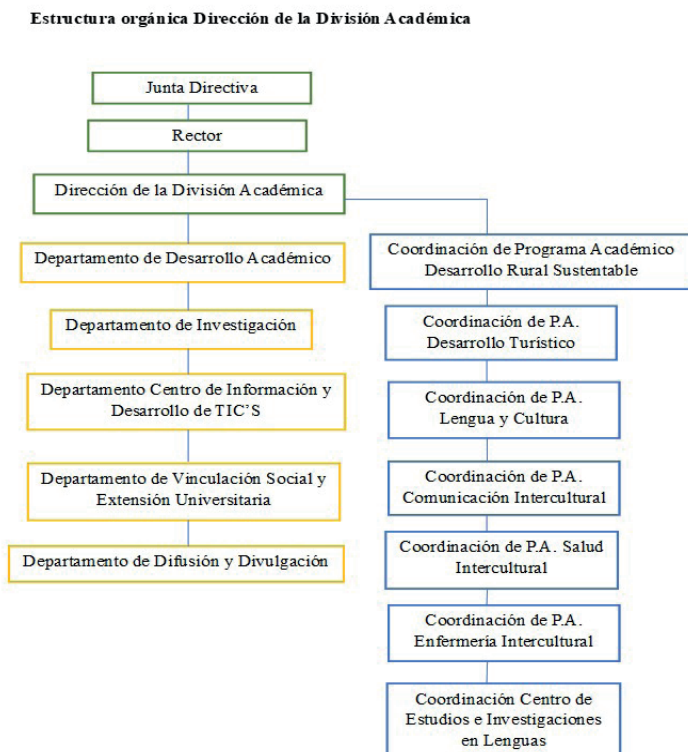
<https://orcid.org/0009-0006.4639-6698>

INTRODUCCIÓN

En la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (UIET), el modelo de enseñanza-aprendizaje se basa en el modelo educativo intercultural, el cual se enfoca en principios de respeto e igualdad, y promueve la inclusión mediante la generación de un diálogo permanente ante la diversidad, respetando en todo momento la variedad lingüística, cultural y social. Este modelo busca que los estudiantes se incorporen activamente en el proceso educativo y puedan formarse profesionalmente sin distinción alguna. Además, procura que las culturas y los conocimientos diversos sean aprovechados como elementos para fortalecer la identidad de los pueblos originarios e integrar los saberes culturales mediante la aceptación y el respeto permanentes hacia la diversidad.

En este apartado se analiza la función directiva y las perspectivas docentes, mediante la organización, planeación y gestión de los procesos académicos. En la UIET, el organigrama está conformado por tres divisiones importantes para la gestión directiva del trabajo académico, estructuradas de la siguiente manera (Figura 1).

Figura 1. Estructura orgánica de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco.



Fuente: Elaboración propia.

El presente estudio se realizó en la Dirección de la División Académica, conformada por las siguientes áreas de trabajo: Departamento de Desarrollo Académico, Departamento de Investigación, Departamento del Centro de Información y Desarrollo de TIC, Departamento de Difusión y Divulgación, Coordinación del Programa Académico (P.A.) en Desarrollo Rural Sustentable, Coordinación del P.A. en Desarrollo Turístico, Coordinación del P.A. en Lengua y Cultura, Coordinación del P.A. en Comunicación Intercultural, Coordinación del P.A. en Enfermería Intercultural, Coordinación del P.A. en Salud Intercultural y Coordinación del Centro de Estudios e Investigaciones en Lenguas.

La Dirección de la División Académica coordina cada uno de estos departamentos y programas, desarrollando diversas actividades administrativas y pedagógicas con el propósito de atender a la población estudiantil en su proceso formativo. El trabajo académico-administrativo constituye un proceso colegiado que permite llevar a cabo eficazmente las actividades académicas.

La gestión directiva se entiende como el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad. Surge de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, tanto en su contexto interno como externo, por parte del equipo directivo, el cual orienta y controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencial. Los equipos directivos cumplen un papel fundamental en estos procesos, ya que son los encargados de proponer estrategias de mejoramiento para el cumplimiento de las metas institucionales, en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional. Esto se logra mediante la apropiación de los objetivos corporativos y el diseño y ejecución de acciones pertinentes, tales como la proyección anual, la evaluación de procesos, la planeación de acciones de mejora, el diseño de planes para el aprovechamiento de los recursos institucionales y el fortalecimiento de los valores que promueve la universidad como parte esencial de su cultura institucional (Miranda, 2016, p. 56).

La gestión directiva constituye un factor clave en la organización de los equipos académicos, al establecer acuerdos sobre el rumbo de la institución y definir lineamientos de trabajo orientados al desempeño profesional y la orientación del equipo docente.

Los docentes, al igual que el personal directivo, desempeñan un papel fundamental en la formación de los estudiantes. Cada día se preparan mejor para enfrentar los retos que plantea el ámbito educativo y brindar atención integral al alumnado. Están comprometidos con su labor y buscan estrategias pedagógicas que favorezcan la orientación y el acompañamiento académico.

El papel de los formadores no consiste únicamente en “enseñar” (explicar-examinar) conocimientos con vigencia limitada, sino en ayudar a los estudiantes a “aprender a aprender” de manera autónoma en esta cultura del cambio. Asimismo, deben promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, consideren las características individuales del alumnado (formación centrada en el estudiante) y fomenten un procesamiento activo e interdisciplinario de la información, de modo que construyan su propio conocimiento y no se limiten a una simple recepción pasiva o memorización de contenidos (Pere, 2000, p. 2).

La función de la directora se centra en supervisar el avance de los procesos educativos, tales como los proyectos, las capacitaciones y el cumplimiento de las tareas asignadas. Este proceso resulta necesario, ya que no todos los docentes asumen con responsabilidad sus funciones. En este sentido, el directivo que representa a la institución tiene la capacidad de orientar y acompañar al profesorado en el cumplimiento de sus responsabilidades, aunque algunos docentes, de manera comprometida, realizan sus actividades sin requerir supervisión directa.

La intervención en la práctica docente, con el propósito de mejorarla, se lleva a cabo principalmente mediante reuniones en las que se analizan las problemáticas que enfrentan los profesores en el ejercicio de su labor. En estos espacios, se promueve el diálogo y la búsqueda colectiva de soluciones que fortalezcan la práctica educativa (Palomar, 2001, p. 25).

La directora académica es responsable de coordinar la labor pedagógica e informar sobre las actividades que requieren seguimiento, como los procesos de recuperación de materias intersemestrales, la solicitud de carga horaria de los siete programas académicos y la revisión de informes institucionales. Las actividades académicas que se remiten a la dirección tienen como finalidad ser analizadas y, en su caso, recibir observaciones o sugerencias de mejora.

Ejercer este rol implica asumir de manera idónea las tareas de planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades que se desarrollan en la institución, garantizando con ello la eficacia del proceso educativo y el fortalecimiento de la calidad académica.

MÉTODOS

La presente investigación se basó en una metodología cualitativa, con el propósito de profundizar en la función pedagógica de una directora académica de una universidad intercultural. Bisquerra (2004) señala que “la investigación educativa se centra en identificar, describir y utilizar apropiadamente las normas y valores emanados desde los organismos y entidades científicas para hacer de la investigación educativa una actividad responsable y científica” (p. 51).

El estudio se enfocó en el ámbito educativo, específicamente en la gestión directiva y pedagógica de la Dirección Académica y en las perspectivas docentes. El enfoque cualitativo permitió comprender e indagar la realidad educativa mediante procedimientos que facilitan la obtención e interpretación de la información. La unidad de análisis estuvo conformada por una directora académica y tres docentes de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (UIET), con el objetivo de describir y analizar la función directiva y pedagógica.

La investigación se desarrolló en tres fases: la primera, fase preparatoria, consistió en el trabajo de campo inicial para la recopilación de información; la segunda, fase analítica, correspondió al procesamiento y análisis de los datos obtenidos; y la tercera, fase informativa, concluyó con la presentación y difusión de los resultados.

El estudio se enmarca dentro del método del estudio de caso, que según Bisquerra (2004) es de tipo “particularista, orientado a comprender profundamente la realidad y analizar situaciones únicas” (p. 312). Esta modalidad permitió comprender un caso específico dentro de un contexto determinado, mediante la obtención, análisis e interpretación de los datos recolectados.

Asimismo, el enfoque metodológico se fundamentó en la descripción de las experiencias de los actores educativos. Reyes (2011) destaca que el estudio de caso “busca comprender cómo la gente involucrada en un caso, actividad o problemática experimenta dicha situación. Este tipo de investigación tiene como propósito entender un fenómeno en particular; no intenta generalizar, sino conocer y comprender una problemática específica” (p. 14).

La técnica empleada para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada, con el fin de obtener datos detallados y profundos sobre la gestión directiva y pedagógica. Este tipo de entrevista se basa en una guía de preguntas que permite al investigador introducir nuevas interrogantes conforme avanza la conversación, con el objetivo de obtener información más completa sobre los temas de interés (Hernández, 2006, p. 597).

La selección de los informantes se realizó mediante el muestreo por referencias, considerando criterios como pertenencia a una zona indígena, antigüedad laboral y edad. En total se entrevistaron tres docentes y la directora académica. La entrevista semiestructurada constituyó un instrumento fundamental para la obtención de datos relevantes dentro del marco del estudio. Finalmente, el análisis de la información se realizó a partir del procesamiento de las entrevistas mediante matrices factuales, lo que permitió identificar categorías, patrones y significados en torno a la función pedagógica y la gestión directiva en la UIET.

RESULTADOS

En la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco se observa una estructura administrativa y académica organizada, donde cada integrante cumple con las funciones que le corresponden dentro del colegio institucional. En este contexto, se identificó que la directora académica demuestra un alto compromiso hacia los docentes a su cargo. Para alcanzar los objetivos institucionales, el trabajo colaborativo resulta esencial, ya que fortalece la calidad educativa y el desarrollo de la institución. La directora impulsa constantemente acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos académicos y a la adecuada organización del trabajo educativo.

En relación con el cumplimiento de la función pedagógica, uno de los informantes señaló: *“La directora me da consejos, inclusión en diversos proyectos, la confianza para participar en proyectos o actividades, capacitaciones, asistencia a cursos y talleres, facilidades para los trámites y tiempo para externar las inquietudes”* (Informante 4, 2021).

La directora académica mantiene un trabajo planificado y realiza las gestiones necesarias para atender las solicitudes del colectivo docente. En la universidad, se reconoce que su principal función es promover acciones que favorezcan la mejora

de la educación, mantener una comunicación cercana con los docentes para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades e inquietudes, así como fomentar la participación del profesorado en proyectos institucionales. Este acompañamiento refuerza la asesoría educativa y la colaboración entre pares para alcanzar los objetivos académicos.

De acuerdo con García (2015), el director pedagógico debe cumplir con sus funciones: organizar el trabajo de la institución educativa, planificar anualmente el desempeño laboral y el cumplimiento de funciones. Cada autoridad educativa debe asumir un liderazgo pedagógico, demostrando ser una persona competente de acuerdo con su nivel de preparación académica al momento de dirigir un plantel educativo” (p. 13).

Para la mejora de la función pedagógica es fundamental cumplir con lo establecido en el manual de funciones, aunque en la práctica no siempre sucede así. Surgen nuevas acciones que deben implementarse para responder a las necesidades académicas del momento. En ocasiones, los planes de trabajo no se ejecutan en su totalidad, lo que provoca modificaciones y genera desmotivación entre los docentes. Estas dificultades evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de organización interna. En este sentido, un plan de trabajo coordinado permite identificar las acciones específicas que deben realizarse para mejorar la gestión pedagógica.

La función de los docentes es esencial en el seguimiento de las actividades pedagógicas, ya que son los principales responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje. Trabajar de forma colaborativa favorece la planeación y el desarrollo de estrategias didácticas más efectivas. Por su parte, la directora aplica estrategias de acompañamiento mediante reuniones periódicas para dar seguimiento a las actividades académicas, evaluar los avances y reconocer los logros del personal docente.

Como señaló una de las entrevistadas: *“Inicialmente, cuando llegué a la dirección académica, empecé a solicitar reuniones por academia para conocer las necesidades del área académica. Hay cosas que ya conocía por mi experiencia como profesora, pero al llegar a la dirección he tratado de retomar esas demandas de los profesores y del área académica para contrarrestar ciertas acciones”* (Informante 2, 2021).

La academia constituye un cuerpo colegiado integrado por un coordinador y su equipo docente. El coordinador funge como líder que orienta los procesos académicos, mientras que los maestros son los formadores responsables de la enseñanza. En este sentido, se evidencia el interés de la directora por garantizar que los equipos de trabajo funcionen adecuadamente. Las reuniones periódicas representan un espacio clave de organización, toma de decisiones y fortalecimiento de la comunicación entre la dirección y el colectivo docente.

La directora académica debe ser una persona competente, preparada y, sobre todo, empática, capaz de ejercer un liderazgo efectivo sin recurrir a actitudes autoritarias. En contraste, desde la perspectiva docente, se busca desde el inicio del semestre conocer el estatus académico de los estudiantes mediante una evaluación diagnóstica, la revisión de trabajos, el seguimiento del avance de los contenidos y la aplicación de evaluaciones continuas. A través de estos procesos, se identifican las necesidades específicas del grupo con el objetivo de alcanzar una tasa alta de aprobación. *“Ya si de plano el estudiante no le echa ganas, pues es poco posible lograr más”* (Informante 6, 2024).

Apoyar y guiar a los estudiantes en su proceso formativo implica una reflexión constante, ya que no todos presentan las mismas condiciones ni el mismo desempeño académico. Por ello, resulta indispensable implementar actividades que fomenten hábitos de estudio y estrategias de aprendizaje autónomo. Los docentes reconocen la importancia de brindar acompañamiento académico y asesoría personalizada, considerando que cada estudiante enfrenta contextos sociales y educativos distintos. A través de la escucha activa se pueden generar procesos de aprendizaje más efectivos.

“La evaluación y la retroalimentación adecuada, oportuna y clara ayudan a que los estudiantes puedan aprender, comprender y aplicar el conocimiento. Asimismo, busco estrategias accesibles y prácticas, que den resultados positivos. Trato de emplear materiales y lecturas que complementen la explicación que doy en cuanto a los contenidos” (Informante 2, 2021).

El docente reconoce que las actividades académicas y pedagógicas implican la aplicación de estrategias antes, durante y después de cada proceso educativo para fortalecer la práctica docente. La enseñanza, por tanto, es un proceso dinámico que requiere preparación constante para alcanzar resultados satisfactorios. Según Zilberstein (2016), la planificación garantiza que el profesor pueda dirigir de manera científica el proceso de enseñanza-aprendizaje, dominar el currículo, conocer el diagnóstico integral de los estudiantes, el contenido de la asignatura y los métodos de enseñanza más adecuados para la formación integral. También implica dominar la bibliografía básica y otras fuentes que amplíen el conocimiento, así como los métodos más efectivos para el control de la instrucción y la educación (p. 90).

La planeación docente en la universidad constituye un eje fundamental que orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje. Implica la actualización continua de materiales didácticos y estrategias pedagógicas que favorezcan la mediación educativa. Los docentes asumen el papel de facilitadores del conocimiento, orientando, ejecutando acciones y monitoreando los logros del estudiantado.

"Desde el momento en que me asignan una materia empiezo a idear cómo abordarla, revisar los contenidos temáticos y las actividades a desarrollar. Asimismo, trato de adaptar el contenido a las características del grupo. Por ello, busco materiales de apoyo para hacer más amenos los contenidos de las asignaturas y, sobre todo, ofrecer utilidad para su campo laboral y en su vida personal" (Informante 3, 2021).

La función de los docentes en el seguimiento de las actividades pedagógicas es fundamental, ya que contribuye directamente a la formación integral del estudiante. En la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco, los profesores asumen la responsabilidad de actualizar sus conocimientos, estrategias didácticas y prácticas pedagógicas para fortalecer el proceso educativo.

La planeación de estrategias permite mejorar la práctica docente mediante actividades enfocadas en los planes y programas de estudio y la organización del aprendizaje. Dentro del sistema educativo mexicano, la planeación y el seguimiento constituyen elementos esenciales para no desatender los procesos formativos. En este sentido, la figura directiva desempeña un papel de liderazgo académico, orientando, diseñando y promoviendo planes estratégicos que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, se presentan las estrategias de planificación de la función pedagógica desde la Dirección Académica.

"La función pedagógica que aplica la directora académica se centra en la planificación de los ciclos semestrales a través de las coordinaciones de licenciatura. Un ejemplo de ello es el diseño de los procesos curriculares, en los cuales se siguen las indicaciones establecidas por la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe. Además de sus múltiples responsabilidades administrativas, la directora también imparte clases en la Licenciatura en Lengua y Cultura. Asimismo, solicita a los coordinadores de licenciatura la programación de actividades o prácticas comunitarias que desarrollan los docentes, con el fin de incorporarlas en el calendario semestral y gestionar apoyos como transporte, combustible y gastos operativos ante la Dirección de Administración y Finanzas. De igual forma, da seguimiento y cumplimiento a la gestión de la carga horaria" (Informante 4, 2021).

El seguimiento de la planificación como estrategia para cumplir los objetivos de la función pedagógica implica un proceso de organización que articula las tareas educativas dentro de la gestión académica. Este proceso cobra relevancia al involucrar la participación de los actores que conforman el sistema educativo, con el objetivo de proponer mejoras y fortalecer la eficiencia institucional. El directivo es quien determina las acciones y alcances de la planificación, coordina las tareas y evalúa nuevas alternativas de acción. El cumplimiento de la función pedagógica, por tanto, es una responsabilidad compartida entre la directora y su equipo de trabajo.

Las estrategias de gestión implementadas por la directora académica se basan en la coordinación, supervisión e intervención oportuna para asegurar el adecuado seguimiento de las acciones administrativas y pedagógicas. Sin embargo, las decisiones no dependen únicamente de la directora, sino que se toman de manera colegiada, con la participación de coordinadores y otras áreas administrativas.

La planificación de las actividades requeridas por las asignaturas, principalmente las prácticas, se solicita previo al inicio del semestre. A partir de ellas se genera un calendario por licenciatura y para la Dirección Académica. La evaluación es otro factor importante, ya que tanto los estudiantes como el personal docente son evaluados; los primeros por sus aprendizajes y los segundos por los estudiantes al finalizar el semestre (Informante 3, 2021).

Las acciones propuestas dentro de las academias, coordinadas por la Dirección Académica, están orientadas a la planificación, ejecución y verificación del cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del semestre. Estos procesos —planeación, organización y evaluación— conforman un ciclo integral que permite analizar los resultados y proponer mejoras continuas en la práctica educativa. En este sentido, Ramírez (2018) sostiene que “la planificación estratégica favorece el cambio positivo, orientando a las instituciones de educación superior desde un estado real hacia uno deseado, identificando su razón de ser, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas” (p. 15).

La distribución de responsabilidades entre las partes involucradas es un elemento fundamental para el control y cumplimiento de los procesos académicos. En la universidad existen áreas académicas y administrativas que desarrollan funciones específicas, siguiendo la normatividad institucional para garantizar el cumplimiento de la función pedagógica. Marturet (2010) destaca que “fijar momentos de planificación conjunta y trabajo colectivo fortalece la coherencia y la articulación de contenidos y propuestas. Gobernar la escuela supone también tomar decisiones respecto de qué tareas hacer, cuáles priorizar, cuáles postergar o delegar, y cómo organizarlas en el tiempo” (p. 3).

En este marco, la planificación docente se considera una herramienta esencial de gestión y administración educativa. La directora académica planifica junto con los coordinadores de licenciatura, estableciendo la calendarización de actividades y prácticas de campo. Esta coordinación permite gestionar los apoyos necesarios para el cumplimiento de los objetivos académicos. La evaluación, por su parte, constituye un proceso indispensable para identificar retos, dificultades y áreas de oportunidad tanto en los estudiantes como en los docentes.

La directora ejecuta sus funciones a través de un trabajo colegiado, ya que muchas de las actividades académicas requieren ser consultadas y aprobadas por las áreas correspondientes. En este sentido, los proyectos académicos son analizados de manera conjunta por el equipo directivo, con el propósito de emitir observaciones y fortalecer su coherencia institucional.

La planificación puede originarse a partir de un problema identificado o de la previsión de necesidades institucionales. Generalmente, la planeación define qué hacer, cómo hacerlo, para qué, con qué recursos, quiénes participarán y cuándo se llevará a cabo. Carriazo (2020) afirma que “de esta función dependen todas las demás funciones administrativas, ya que el administrador dirige, organiza, evalúa y controla todo lo comprendido en la planeación con un fin determinado” (p. 3).

Por último, el plan estratégico se concibe como un proceso metódico y ordenado que orienta el desarrollo e implementación de las funciones pedagógicas. A la par, los docentes también contribuyen con la función pedagógica al desarrollar las actividades establecidas por la dirección académica al inicio de cada semestre.

Se realizan capacitaciones frecuentes con los estudiantes, quienes aprenden a utilizar diferentes tecnologías de la información. En este semestre, por ejemplo, los alumnos de la Licenciatura en Lengua y Cultura usan la plataforma Moodle para el desarrollo de clases en línea. Como docente, he recibido diversas capacitaciones por parte de la institución (Informante 4, 2021).

La gestión comprende los procesos académicos que se realizan entre los coordinadores y la directora, a partir de las necesidades de la institución y de los estudiantes; es, por tanto, un proceso participativo y dialéctico. La directora de la universidad desempeña trabajos académicos, analiza y se centra en las dimensiones formativas de los estudiantes, procurando que los docentes mantengan una mejora continua en los procesos de la función pedagógica mediante la ejecución de planes de mejora. Asimismo, los docentes reconocen que la institución gestiona actividades de capacitación a través de proyectos coordinados entre la directora y los coordinadores de licenciatura, quienes dan seguimiento a la planificación solicitada por la dirección para cumplir con los objetivos pedagógicos, en un ejercicio de trabajo colaborativo.

Las funciones administrativas son aquellas tareas organizadas y planificadas previamente por el director y su equipo, las cuales dan coherencia y eficacia al proceso de gestión. Cada director o directora desarrolla de manera distinta las actividades académicas, tales como la organización del trabajo, la sistematización de tareas o la ejecución de acciones concretas para fortalecer la docencia.

Las actividades que desarrolla la directora académica en la institución se centran en el aprendizaje del alumno, mediante un modelo pedagógico que sea comprendido por todos los docentes y el personal administrativo. *Cuando se desconoce la razón*

por dar clases, el modelo educativo que estamos dando como docentes difícilmente puede lograrse. La estrategia de aprendizaje requiere que todos conozcamos el modelo educativo; es fundamental (Informante 1, 2024).

La dirección de educación superior tiene como principal objetivo fortalecer el aprendizaje de los estudiantes y conocer los fines educativos que orientan la gestión institucional. Para lograr una estrategia de trabajo colaborativo, se coordinan las labores docentes y administrativas, garantizando la calidad educativa. La directora demuestra compromiso y actitud académica, adquiere nuevos conocimientos a partir de la experiencia y asume un papel de liderazgo mediador para atender las diversas actividades que se presentan.

“La dirección académica juega un papel fundamental, desde la promoción y diseño de un modelo educativo hasta su implementación y evaluación, involucrando a todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje: alumnos, profesores, directivos, profesionistas de apoyo y personal administrativo. Cada uno, bajo su propio rol y desde su competencia, contribuye a la calidad académica” (Elizondo, 2011, p. 4).

La directora académica muestra actitud para orientar y delegar responsabilidades; desarrolla capacidades para la gestión y se preocupa por el buen desarrollo de los trámites, identificando los aspectos que deben mejorarse. Los procesos académicos y administrativos deben ejecutarse de forma conjunta, ordenada y organizada. Algunos procedimientos administrativos son de naturaleza burocrática, lo que obliga al cumplimiento estricto de los lineamientos establecidos. Cada actividad se asigna por áreas, y su cumplimiento se mide con base en resultados.

Como directora académica, no reviso la planeación didáctica. Esta función pedagógica corresponde directamente a los docentes. Dentro de mis funciones no está revisar las planeaciones; hay un área responsable, que es Desarrollo Académico y las coordinaciones. Sin embargo, cuando detecto alguna deficiencia en las planeaciones o recibo quejas de los estudiantes por incumplimientos, informo al coordinador y al profesor correspondiente (Informante 2, 2024).

Las diversas funciones implican ventajas y desventajas: la primera radica en el conocimiento académico que posee la directora, mientras que la principal desventaja es el desconocimiento parcial de ciertos procesos administrativos, lo cual, sin embargo, no limita su capacidad de aprendizaje.

“La descripción de puestos es fundamental para la organización institucional y el desempeño de cada colaborador, pues en ella se detallan los procesos, actividades y responsabilidades que deben ejercerse en cada área o departamento, siempre en función de un objetivo común” (Solórzano, 2016, p. 16).

En la universidad, la gestión académica y administrativa resulta esencial, ya que requiere un desempeño responsable de las funciones asignadas. Los conocimientos que no se poseen inicialmente se adquieren a partir del interés, la capacitación y la actualización continua, fortaleciendo las competencias necesarias para desarrollar correctamente las actividades que nutren el proceso pedagógico.

La función pedagógica que aplica la directora académica se orienta a la planificación de los ciclos semestrales a través de las coordinaciones de licenciatura. Un ejemplo reciente es el diseño de los nuevos planes curriculares, en los cuales se siguen las indicaciones de la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe. Además de sus múltiples responsabilidades, imparte clases en la Licenciatura en Lengua y Cultura, solicita a los coordinadores las actividades o prácticas comunitarias desarrolladas por los docentes para incorporarlas al calendario semestral y gestiona apoyos logísticos —como transporte y combustible— ante la Dirección de Administración y Finanzas. También da seguimiento y cumplimiento a la carga horaria (Informante 3, 2021).

La función de la directora académica se centra principalmente en promover, programar y planificar actividades en beneficio del estudiantado. Las acciones que se realizan son solicitadas por las autoridades superiores para verificar el cumplimiento de los procesos académicos.

La función de la directora académica se enfoca en promover, programar y planificar actividades para el beneficio de los estudiantes. Estas acciones involucran otras áreas administrativas y constituyen procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos educativos (García, 2015, p. 2).

Además, para desarrollar la función pedagógica se requiere de competencias que permitan enfrentar los retos propios del ámbito educativo. La adquisición de dichas competencias resulta indispensable para fortalecer los conocimientos en áreas específicas y mejorar la práctica docente. Para optimizar la función pedagógica, es necesario aplicar los principios de acción —aceptar los cambios, mejorar continuamente y reconocer la diversidad de funciones—, así como realizar actividades complementarias relacionadas con la tarea educativa y aprovechar las experiencias adquiridas en la práctica.

Por su parte, la gestión administrativa que realiza la directora contribuye al fortalecimiento del ámbito pedagógico, ya que ambos procesos se encuentran estrechamente vinculados: sin procedimientos claros, no hay resultados eficientes. De ahí la importancia de cumplir con la gestión mediante la adecuada elaboración de documentos, trámites, oficios, solicitudes y reportes institucionales.

La gestión administrativa es muy amplia. Si yo me acoplara exactamente a lo que dice el manual, haría otras cosas distintas a las que realizo como encargada de la dirección académica. Sin embargo, las acciones que llevo a cabo están más enfocadas en la didáctica pedagógica: desarrollo y elaboración de horarios, cargas académicas, ingreso y seguimiento de los estudiantes en la universidad, ejecución y seguimiento de proyectos institucionales como el Programa Estratégico Institucional de Fortalecimiento de la Capacidad y Competitividad Académica (PROFEXCE), informes de proyectos y rendición de cuentas ante la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe sobre los planes y programas de estudio, así como acciones de diseño o rediseño curricular (Informante 2, 2021).

En la universidad se cuenta con un organigrama institucional que define los cargos, funciones y responsabilidades. La estructura está encabezada por la Junta Directiva y la Rectoría, seguidas de tres direcciones principales: la Dirección de División de Planeación, Desarrollo y Evaluación; la Dirección de División de Administración y Finanzas; y la Dirección de División Académica. Estas instancias trabajan de manera coordinada en la toma de decisiones, el establecimiento de acuerdos y el seguimiento de los procesos administrativos y pedagógicos. En este contexto, la directora académica desempeña un papel clave al gestionar las acciones y recursos ante dichas direcciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo orientado a identificar la función directiva de la Dirección Académica de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco y las perspectivas docentes. Los resultados permiten concluir que la gestión de actividades académicas implica un proceso de coordinación constante con las distintas áreas administrativas, cuyo propósito principal se centra en fortalecer el ejercicio de la función directiva mediante la toma de acuerdos y la designación de responsables para la ejecución de tareas específicas.

La directora académica ha implementado estrategias de organización y comunicación a través de reuniones periódicas con los coordinadores de licenciatura, donde se comparten avances, se da seguimiento a las actividades y se identifican áreas de oportunidad y mejora en los procesos educativos. Su papel directivo supone asumir el reto de planear, organizar y dirigir el trabajo académico, fomentando el trabajo colaborativo y fortaleciendo las capacidades del equipo docente para alcanzar los objetivos institucionales.

El ejercicio de la función directiva exige un liderazgo activo, sustentado en la planeación estratégica, la coordinación y la comunicación efectiva. La directora

académica asume la responsabilidad de orientar los procesos pedagógicos y administrativos, adaptándose a las demandas cambiantes de la institución y respondiendo a las solicitudes de las instancias superiores. Esto implica desarrollar competencias en gestión, diálogo, toma de decisiones y conocimiento de la normatividad educativa vigente.

Asimismo, se reconoce que el cumplimiento de las funciones académicas no recae en una sola persona, sino en un trabajo colectivo articulado entre docentes, coordinadores y directivos. La gestión universitaria requiere compromiso, responsabilidad y organización, ya que los procesos administrativos y pedagógicos están estrechamente vinculados. La directora académica, al frente de estos procesos, ha adquirido nuevas competencias comunicativas y administrativas que contribuyen al fortalecimiento institucional y a la mejora continua de la calidad educativa.

La función directiva se consolida como un eje transversal que articula la planeación, ejecución y evaluación de las acciones académicas. La gestión eficiente, la colaboración entre áreas y el liderazgo pedagógico permiten avanzar hacia una institución más organizada, inclusiva y comprometida con la formación integral de los estudiantes. En este contexto, la gestión no solo representa un conjunto de tareas administrativas, sino un proceso integral que da sentido y coherencia al desarrollo académico de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco.

REFERENCIAS

Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Muralla.

Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87–95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/>

Elizondo, J. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Educación Educativa*, 29(1), 205–218. https://www.researchgate.net/publication/259602576_competencias_que_debe_tener_un_director_academico_universitario_para_la_educacion_superior_basada_en_competencias

García, K. (2015). *Función técnico-pedagógica del director y la actualización docente* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.

Hernández, S. (2006). *Metodología de la investigación*. Best Seller.

Marturet, M., & Bavaresco, P. (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela* (Versión Adobe Digital). <https://docplayer.es/32508368-Entre-directores-de-escuela-primaria-el->

trabajo-del-director-y-el-proyecto-de-la-escuela.html

Miranda, M. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1–28. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562

Palomar, G. (2001). *La calidad de la educación y la función pedagógica del director del plantel de educación primaria* (Tesis de maestría). Tlaquepaque.

Pere, M. (2000). *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación* (Versión Adobe Digital).

Reyes, C. M. (2011). *¿Cómo elaborar tu proyecto de investigación?* Conacyt.

Ramírez, G. (2018). La planeación estratégica y la calidad docente en la universidad. *Torreón Universitario*, 7(19), 7–17.

Solórzano, I. (2016). *Manual de funciones del personal administrativo de la Asociación de Trabajadores de Papelera Nacional S.A.* (Tesis de ingeniería comercial). Universidad Estatal de Milagro.

Zilberstein, J., Silvestre, M., & Olmedo, S. (2016). *Diagnóstico y transformación de la institución docente*. CEIDE.