

La universidad como desafío organizacional: cuerpos académicos, identidades y contextos colaborativos en las instituciones de educación superior en México

Giovanna Mazzotti Pabello¹

Claudia R. González Pérez²

Luis Fernando Villafuerte Valdés³



RESUMEN

Considerando los desafíos que deben enfrentar los académicos y las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, en el contexto de la Sociedad del Conocimiento, en este artículo se presentan los argumentos de orden teórico acerca de la pertinencia de incorporar los Cuerpos Académicos como formas de trabajo colaborativo en las IES. Vamos a plantear en primer lugar y de manera muy general qué significa el término de la Sociedad del Conocimiento y a describir los requerimientos organizacionales mínimos que facilitan el aprendizaje en las organizaciones, para plantear en segundo lugar de qué manera la definición de los Cuerpos Académicos hecha por PROMEP resulta o no compatible con las prácticas y las identidades profesionales de los distintos grupos que componen a la comunidad universitaria.

¹ Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales (IISES) y profesora de la Facultad de Antropología de la Universidad Veracruzana. Nivel 1, del Sistema Nacional de Investigadores. sindestinatario@hotmail.com

² Profesora Investigadora, Departamento de Producción Económica, AGSEO, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco. rociogp@yahoo.com

³ Profesor Investigador Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. Nivel 1, del Sistema Nacional de Investigadores. fvillafuerte@hotmail.com

ABSTRACT

Considering the challenges facing both the academic and Higher Education Institutions (HEIs) in México the context of the knowledge society, this article presents the theoretical arguments about the relevance of incorporating Academic Groups as forms of collaborative work in HEIs. Let's put first, and very broadly what the term of the knowledge society and to describe the minimum organizational requirements that facilitate learning in organizations, to raise secondly how the definition of Academic Groups made by PROMEP is or is not compatible with the practices and professional identities of different groups that comprise the university community.

Palabras clave: cuerpos académicos, organizaciones que aprenden, contextos colaborativos, identidades profesionales.
Key words: academic bodies, learning organizations, collaborative contexts, professional identities.

1.- Transformaciones sociales y cambio organizacional; hacia un cambio de paradigma en las instituciones.

Las transformaciones que ha sufrido la sociedad en el último cuarto del siglo pasado y en los primeros años de este nuevo siglo XXI han sido de una envergadura total, ya que han modificado de forma muy evidente las relaciones que de manera tradicional se daban en la estructura social a lo largo del siglo XX, sobre todo, con el fenómeno de la globalización y la aparición y potencialización de las Nuevas Tecnologías de la Información y el Conocimiento (NTIC) a mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, se generó que aparecieran nuevos rostros en las distintas instituciones sociales. Sin embargo, estos cambios muchas veces no han sido del todo positivos, en la medida en que la lógica de la racionalización económica ha atravesado de manera indiscriminada todas las esferas de lo social (Habermas, 1998 a y b), trayendo como consecuencia que gran parte de los criterios de la racionalidad instrumental se trasladen a la vida social.

Así, por ejemplo, tenemos transformaciones de la administración pública para dar paso a los criterios de la *New Public Management*, en donde el análisis de la hechura e implementación de la política pública está basado en la lógica del costo beneficio en la relación del servicio – cliente, o la presencia de un discurso global único basado en las bondades del modelo económico capitalista, el cual en el análisis empírico, vemos que hay más desigualdades que homogeneidades en las consecuencias de la implementación de este modelo, cuestionando fuertemente la mitología del fin de la historia la cual

legitimaba la presencia de un modelo económico único (Fukuyama, Francis). <http://www.fulide.org.bo/fulide/biblioteca/elfindelahistoriaFukuyama.pdf>, consultado el 20 de abril del 2009.

En esta tesis, es que aparecen también conceptos que son retomados de los planteamientos de los criterios de la racionalidad administrativa y los cuales podríamos enumerarlos en conceptos como calidad, eficiencia, eficacia, productividad, etcétera. Conceptos que se vuelven los ejes rectores de todas las actividades institucionales y organizacionales de la sociedad, así, en el campo de los servicios públicos tenemos la utilización indiscriminada de esos parámetros, así, las certificaciones de calidad tanto organizacional o empresarial, como a nivel individual están en boga en estos días, así, los servicios médicos, las obras públicas, la atención al cliente, son evaluadas permanentemente bajo estos criterios, y bajo este contexto, tampoco escapa el ámbito de la educación.

La esfera de la educación ha sufrido transformaciones debido a una serie de cambios muy evidentes, que podemos enumerar a partir de los siguientes aspectos: (a) el impacto de las nuevas tecnologías en los ámbitos educativos, (b) la masificación de la educación debido a la aparición de infinidad de centros educativos como resultado de la cada vez mayor demanda por educación y la incapacidad manifiesta por parte del sistema político, de poder darle cabida a grandes contingentes de la población dentro del sistema de educación pública en México y, (c) la situación económica actual, la cual transita de una sociedad industrial a una post industrial, caracterizada por la flexibilización laboral y, por lo tanto, la incapacidad para establecer puestos de trabajo formales

y permanentes, hace que la educación cambie su visión del tipo de educando que se quiere, y eso se ve de manera muy clara en la educación superior, que se ha visto obligada a cambiar los modelos filosóficos que sustentan el quehacer educativo.

Así, se generan los lineamientos académicos y administrativos que permiten una reconversión del quehacer académico, el cual se basa en la elaboración de una serie de estrategias que posibilitan la mejora tanto colectiva de las Instituciones de Educación Superior (IES) como individual a partir de los criterios enunciados anteriormente, como productividad, eficiencia, calidad, etcétera.

Así, por lo anterior, se han creado una serie de programas institucionales que están diseñados para elevar los criterios de productividad, eficiencia y trabajo colectivo, tales como el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el cual se creó en el año de 1984, incorporado al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT), o programas como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) coordinado por la Secretaría de Educación Pública de México (SEP), y en este sentido se crean los Cuerpos Académicos (CA's), los cuales son definidos por el PROMEP como:

Un conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas de estudio, cuyos objetivos y metas están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos. Además, por el alto grado de especialización que alcanzan en conjunto al ejercer la docencia, logran una educación de buena calidad. Los cuerpos académicos sustentan las funciones académicas institucionales y contribuyen a integrar el sistema de

educación superior del país. (<http://promep.sep.gob.mx/preguntasca.html#CA>, consultado el 20 de abril del 2009).

La idea de los CA's, es el fomentar no sólo el trabajo académico conjunto, sino el vincular de manera real la investigación con los Programas Educativos de las IES, el propio PROMEP dice al respecto:

Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicos. Adicionalmente sus integrantes atienden programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales. (<http://promep.sep.gob.mx/preguntasca.html#CA>, consultado el 20 de abril del 2009).

Así, se establece como una estrategia integral de vinculación, por un lado del trabajo académico sustantivo y adjetivo de los académicos, pero por otro lado, tiene la idea de vincular la labor de investigación con la docencia, la cual ha tenido una desunión real, siendo sólo "formal" esta asociación.

Así, este ensayo tiene la finalidad de hacer la reflexión, de si estos programas han servido para realmente lograr una reconversión tanto en el quehacer educativo, como en lograr que la vinculación entre la investigación y la docencia realmente se lleven a cabo, y en especial, se analizará el papel que el programa de los CA's tiene para impulsar estas transformaciones en el quehacer tanto de la praxis educativa, como en el sentido colectivo de las prácticas de las organizaciones educativas, articulando así la idea de la generación de una práctica que vincule las

características de lo que se conoce como la sociedad del conocimiento y de las TIC's, con las transformaciones propias de la praxis educativa.

La idea es reflexionar si con la presencia de estos programas, se es capaz de lograr una transformación integral de las organizaciones, tanto desde una perspectiva estructural, como desde una lógica de los actores pertenecientes a las organizaciones, o si estas modificaciones se quedarán una vez más como un catálogo de buenas intenciones.

2.- Sociedad del conocimiento y desafíos de las instituciones de educación superior.

El término de *la sociedad del conocimiento*, ha sido definido de diferentes maneras; como toda definición, su contenido es dinámico y siempre referido a un contexto determinado. En términos generales, cuando hablamos de la sociedad del conocimiento (SC) hablamos del hecho de que el conocimiento y la capacidad para innovar se considera el único recurso que otorga valor y que es infinitamente renovable; de la transición del modo de conocimiento uno al dos (Gibbons, 1994); del impacto de las nuevas tecnologías de información (TIC's) y del cambio del modo de producción industrial al modo micro electrónico de producción, y de que actualmente existe una nueva relación entre los agentes tradicionalmente productores de conocimiento y otros agentes como las empresas, gobiernos y organizaciones intermediarias (Castells, 1998), donde cada actor tiene un papel fundamental: en el caso del gobierno la gestión del

conocimiento; en el caso de las IES. La vinculación y en el caso de las empresas, la formación de competencias y la consolidación de capacidades organizacionales.

Todo lo anterior otorga un papel preponderante a la preocupación por la eficacia y el desempeño; no obstante, mientras las empresas o las organizaciones civiles altamente profesionalizadas han desarrollado una serie de estrategias de cambios organizativos que les han permitido responder de manera exitosa a las nuevas demandas del mundo global, innovando en sus prácticas y utilizando las tecnologías para difundir e incorporar la nueva información que otorga una gran velocidad para responder al cambio, las Instituciones de Educación Superior, no han sido capaces –hasta hoy– de desarrollar una estrategia organizativa que garantice, de manera definitiva, su adecuada adaptación a las actuales condiciones y al satisfactorio logro de sus fines (según puede leerse en los informes presentados ante la OCDE sobre el espacio de educación superior).

Sea porque son instituciones que social y políticamente están sobre demandadas, sea por la insuficiencia de recursos y los constantes problemas con el financiamiento, sea porque son organizaciones con un alto grado de autopoiesis que funcionan en si mismas como mercado interno (Brunner, 1990) y registran sordamente los cambios ocurridos en el ambiente, o porque en tanto sus finalidades son múltiples y poco claras, carecen de medios adecuados para “medir” su desempeño; lo cierto es que hoy, a 30 años de cambios en las políticas educativas para la educación superior, la respuesta de las universidades Públicas del país, aún cuando es urgente, todavía no se escucha.

Asumiendo que *...la comprensión del*

funcionamiento y de los resultados de una organización exige el análisis de los procesos de organización y de la institucionalización de las prácticas, más que del cuadro institucional estable (Friedberg, 1997: 9), vamos a plantear la problemática en términos organizacionales y a considerar que el verdadero desafío consiste no en la incorporación de más y mejor tecnologías, ni en la necesidad de más y mejores políticas, sino que reside en ser capaces de crear las condiciones necesarias para que tenga lugar la innovación, y para ello, es necesario que los actores tengan un marco que facilite el intercambio de ideas, conocimiento y experiencias para la innovación.

Ello significa que el reto es encontrar las formas de organización en las cuales los distintos actores puedan comunicarse para usar de la mejor manera la información disponible, aprender nuevas prácticas y mejorar la capacidad innovadora. Pero el verdadero problema consiste en crear sistemas de regulación y de gestión administrativa que facilite la realización de las actividades sustantivas y armonice las dinámicas de las identidades profesionales y los establecimientos.

Desde esta óptica, vamos a referirnos a la incorporación de la docencia-investigación-vinculación como “funciones sustantivas”, y la incorporación de las políticas para la formación y consolidación de Cuerpos Académicos como innovaciones organizativas estratégicas, analizando de qué manera dichas innovaciones, incorporadas en las prácticas universitarias académico-administrativas (en el qué hacer docente y en el qué hacer de la Universidad) pueden funcionar como una táctica eficaz en la paulatina e incremental transformación de las universidades, siempre y cuando a nivel institucional se

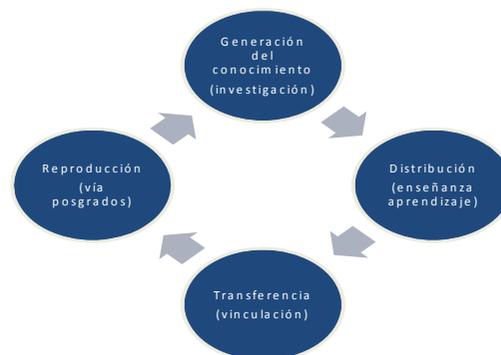
asuman como acciones primordiales el establecimiento de mecanismos para la coordinación eficaz de los esfuerzos, y se cuenten con métodos que resuelvan el problema de la integración de comportamientos convergentes, e introduzcan la gestión de las interdependencias de actores en el campo (Friedberg, 1997).

La sociedad del conocimiento es una sociedad de aprendizaje.

El hecho de que la sociedad del conocimiento sea al mismo tiempo una Sociedad de Aprendizaje, vuelve cada vez más necesaria la interacción, asegurada vía la investigación y la vinculación de las universidades con las organizaciones de la sociedad civil (lucrativas y no lucrativas) y con los organismos gubernamentales y no gubernamentales.

El reto es lograr que la generación de conocimiento por parte de las IES no se subordine a las demandas del mercado, sino que éste contribuya a lo que puede denominarse el “círculo virtuoso de la generación-distribución del conocimiento” (Ver figura 1).

Figura 1.
Círculo virtuoso de generación del conocimiento en las IES



Fuente: elaboración propia.

Al respecto conviene tener en cuenta que las funciones sustantivas de la universidad, no son sino la representación de las fases o momentos de dicho circuito que contiene en primer lugar la generación del conocimiento que se lleva a cabo con la investigación; la distribución, realizada mediante la docencia y la transferencia del conocimiento a la sociedad, vía la vinculación.

De seguir la secuencia lógica la organización, es decir, si la estructura organizativa de la Institución fuese concebida como estrategia para la realización de las actividades sustantivas de la universidad, las instancias dedicadas a la realización de tales funciones tendrían que estar articuladas y los actores encargados de llevarlas a cabo deberían tener una carga diversificada. De otro modo, cuando a nivel de la organización dichos momentos presentan fracturas o interrupciones, o cuando los actores no tienen la posibilidad de cumplir con sus funciones de manera diversificada, entonces la posibilidad de completar el círculo se ve alterada y la capacidad para cumplir con las funciones sustantivas es interrumpida.

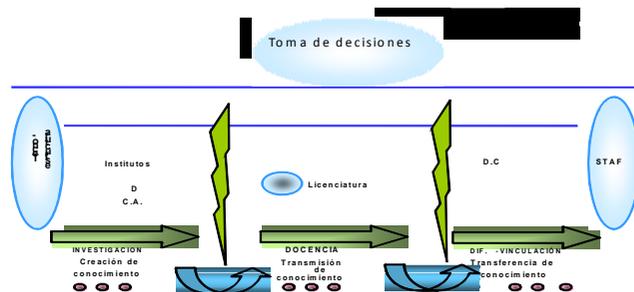
En este sentido, cuando a nivel estructural existe una separación de las funciones en distintas instancias que no mantienen una estrecha relación entre sí, existe lo que podemos denominar una brecha estructural representada en la figura 2, con unas franjas verdes que evidencian los momentos de ruptura.

Tal cuestión se expresa a nivel de los actores, en el tipo de contratación y en el nivel de diversificación de carga, pero también, como veremos más adelante, en la posibilidad de participación y colaboración en grupos académicos generadores y transmisores de conocimiento.

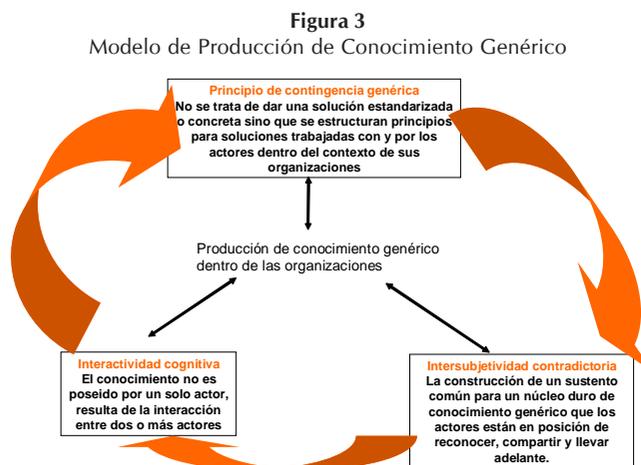
Las organizaciones que aprenden.

Como afirma Minzberg, existen estructuras organizacionales adecuadas para generar conocimiento innovador y otras que lo inhiben, así, cuando la estructura organizativa de la universidad no favorece el encuentro entre académicos – docentes e investigadores- en instancias colegiadas con capacidad para la gestión y la toma de decisiones respecto al diseño de un proyecto académico aún cuando cuente con una gran cantidad de académicos de diversas disciplinas con mucha experiencia y gran prestigio (indicadores de acreditación favorables) se constata una falta de posibilidad de generar propuestas sólidas, colectivas y viables. Ello es así porque los factores que coadyuvan para que una *organización aprenda* implican propiciar los procesos, a nivel de los individuos de compartir, exteriorizar y confrontar sus puntos de vista para generar la llamada interactividad cognitiva, donde la *problemática se construye* a partir de la confrontación y de la escucha de un mismo problema.

Figura 2.-
 Brechas estructurales de la organización en el circuito de generación del conocimiento



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia basada en Savall, H., Zardet, V. (2004)

Schein (2000) distingue el término *aprendizaje organizacional* del término *organización que aprende*, aduciendo que el primero se refiere al aprendizaje por medio de los individuos en la organización, mientras el segundo, al aprendizaje de la organización como un sistema total. Algunos autores señalan que la *organización que aprende* es una metáfora, ya que quienes realmente aprenden son los individuos, quienes comparten su conocimiento (socialización), lo utilizan y lo codifican; ello vuelve fundamental el generar espacios de socialización.

De este modo, se retoma aquí lo que Watkins y Marsick (1993) identificaron como algunos rasgos específicos que coinciden en la descripción o definición que diversos autores han propuesto para el concepto de Aprendizaje Organizacional:

- Ocurre no sólo a nivel individual sino colectivo.
- Los miembros de la organización participan en el diálogo, comparten información y colaboran en la toma de

decisiones.

- Son capaces de construir un código de comunicación propio y funcionar como traductores de otras organizaciones.
- Está relacionado con la capacidad de cambio.

Tanto en este orden de ideas, como haciendo el análisis de la estructura de una organización de tipo *burocrático profesional*, es correcto pensar que la formación de pequeñas organizaciones innovadoras (grupos de trabajo) que tienen un transitar más libre, pueden generar innovación.

3.- Los cuerpos académicos.

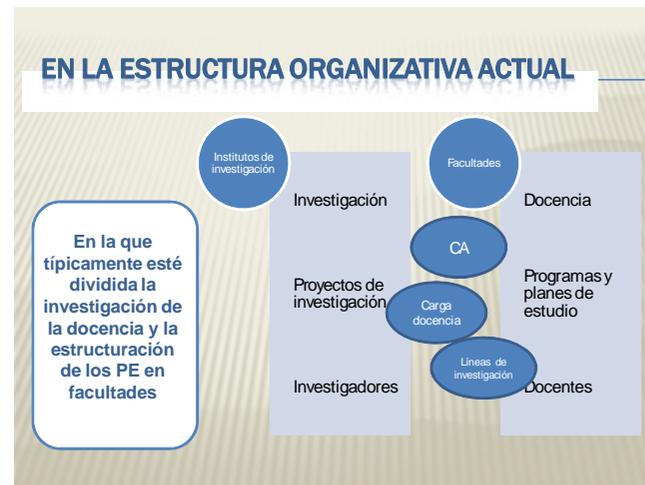
La existencia de políticas que a nivel nacional se han generado para impulsar la realización de las actividades sustantivas de la universidad, entre las que resalta el impulso a la formación de CA's tienden a buscar un puente para paliar la fractura existente entre la investigación y la docencia en aquellas universidades configuradas en torno al modelo napoleónico (separación entre facultades e institutos de investigación) lo cual ha derivado en la formación de ciertas prácticas académicas que si bien pueden ser consideradas como positivas, aún son consideradas como experiencias aisladas y no como resultado de estrategias institucionales, por lo que la mayoría de las experiencias de vinculación entre docencia e investigación o trabajo colegiado, se debe más a esfuerzos individuales, que a programas específicos que impulsen y articulen estos trabajos conjuntos entre académicos, grupos de investigación o en algunos casos, entre departamentos, institutos o facultades de diversas universidades.

Si bien es cierto que la crisis económica sufrida en los años 80 en toda América Latina provocó un amplio recorte en los presupuestos, la forma que se tomó en México de controlar los gastos de las universidades públicas fue la implementación de programas para el apoyo económico diferenciado a los académicos. Con ello se pretendía también frenar la llamada *fuga de cerebros*, que comenzaba a ser alarmante. (Díaz, 1996). De ahí que tanto el Estado como las propias autoridades universitarias se vieran obligados a diseñar programas urgentes de apoyo salarial, condicionando su otorgamiento a la productividad académica de cada profesor, replicando un modelo de origen estadounidense llamado pago por méritos. El propósito específico de dichos programas ha sido promover el desarrollo de las actividades relacionadas con la investigación, fortalecer su calidad, desempeño y eficiencia; pese a ello, algunos autores afirman que, más que contribuir al desarrollo de la investigación en México, el Sistema Nacional de Investigadores (SIN), Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) en 1996, y los distintos programas de estímulos al desempeño académico, sólo cubren la necesidad arriba señalada de complementar el salario de los académicos destacados en el país. Si bien eso es verdad, también es cierto que dichos programas han ido cambiando y hoy se reconoce que la formación y la consolidación de los cuerpos académicos es uno de los puntos más importantes a tomarse en cuenta para un trabajo conjunto y de colaboración, el cual tiene como mayor referencia, la consolidación del trabajo académico y de vinculación entre la docencia y la investigación.

El Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), es un programa creado con el propósito de

lograr una superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las universidades como un medio para elevar la calidad de la educación superior. En términos generales, un cuerpo académico es un conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas afines de investigación (estudio), cuyos objetivos y metas están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos, además de que a través de su alto grado de especialización, los miembros del conjunto ejerzan la docencia para lograr una educación de buena calidad.

La existencia de un cierto número de cuerpos académicos en las IES se ha convertido en un indicador de la calidad de la educación superior, que se refuerza en el marco del PIFI.



Fuente: elaboración propia

Cuando la cultura organizacional está estrechamente relacionada con las prácticas académicas propias de una

estructura organizativa burocrática que privilegia el trabajo individual por encima del colectivo, donde existen niveles de apropiación diferenciados y acceso a fuentes de poder distintos, es preciso acompañar a los académicos para que formen espacios colaborativos (cuerpos académicos) para la generación de sus propios proyectos.

De no existir dichos espacios relativamente formalizados dentro de una institución, los procesos de innovación se fracturan y se afectan los vínculos necesarios para la elaboración y puesta en marcha de un proceso colectivo de apropiación, participación y diseño de un proyecto conjunto.

Por ello, es preciso acompañar las iniciativas de formación de Cuerpos académicos y redes con metodologías participativas de acompañamiento para que los actores reconozcan sus capacidades y las oportunidades de innovación y de aprendizaje que obtienen al trabajar en contextos colectivos.

Lo interesante es entender que cada área o campo de conocimiento de una universidad, tiene su propia composición de acuerdo con las características definidas por la combinación de los campos profesionales y las disciplinas que se imparten en ella. Al respecto, cabe recuperar aquí que el planteamiento que hace Burton Clark acerca de cómo los campos de conocimiento definen las identidades profesionales, y que dichos campos de conocimiento se dividen en un cuadrante definido por dos ejes: campos profesionales y disciplinas, los primeros se caracterizan por su implicación con el entorno, mientras que los segundos tienden a la producción de investigaciones no inmediatamente aplicadas; dentro de ellos, los que entran en el eje de baja estructuración son aquellos en los

que no existe una clara definición del cuerpo mínimo de conocimientos básicos que los comprenden, mientras que los de alta estructuración están claramente definidos y codificados. La combinación específica de disciplinas y campos profesionales que hay en un establecimiento determinado, es lo que le imprime su sello a las universidades.

De acuerdo con ello, sería necesario reconocer que mientras algunas áreas académicas, por su configuración en los campos de conocimiento que se imparten, se tiende a practicar una mayor vinculación con el entorno y las investigaciones que se llevan a cabo tienen un carácter más práctico o aplicado, en otras tendrían una orientación hacia la generación de posgrados e investigación de tipo puro. Así, considerando las tendencias de cada campo de conocimiento, las políticas para el mejoramiento de la calidad y desempeño académico deberán realizarse de acuerdo con ello.

De este modo, la institución puede orientar de manera diferenciada a los académicos: para aquellos que pertenecen a los campos de conocimiento definidos como campos profesionales, la capacitación puede orientarse en dos cuestiones: promoviendo la profesionalización del personal con posgrados idóneos y formular una estrategia institucional para crear investigación aplicada que articule los conocimientos con las demandas de la sociedad; y, para aquellos que pertenecen a los campos de conocimiento que son considerados como disciplinas, se deberá establecer un modelo de capacitación que genere capacidades para la creación y aplicación de proyectos para concursar en convocatorias nacionales y estatales que tengan esa dirección. La diversificación de la carga del personal

académico tendría que evaluarse en función de estos criterios y contemplar el tiempo para la gestión de los proyectos como parte sustantiva.

En este contexto, aquí se expone cuál es la estrategia para la adecuación de la gestión administrativa (estructura organizacional de la universidad) con la gestión del conocimiento, que es la gestión de las interdependencias de actores, en donde interviene el problema de la acción colectiva, que posee el problema de la integración –no del todo espontánea- de comportamientos convergentes.

El actual proyecto universitario de la Universidad Veracruzana se presenta en los programas contenidos en los 9 Ejes Rectores del Programa de Trabajo (2005-2009) y se caracteriza por presentar una propuesta de cambio organizacional para la modernización de la Universidad, mediante la incorporación de la investigación como eje principal para la generación del conocimiento que será socialmente distribuido.

La Universidad Veracruzana se divide en 5 regiones académico-administrativas, las cuales están distribuidas a lo largo de todo el estado de Veracruz, y presentan un desarrollo institucional desigual. Ello puede verse, en términos muy generales, con los siguientes datos (2007) en el hecho de que Xalapa concentra aproximadamente el 53% del total del personal académico que labora en la Universidad, ya que esta región cuenta con 32 Facultades y 26 Institutos, Centros de Investigación y Laboratorios; mientras que en la región del Puerto de Veracruz se desempeña, aproximadamente, el 19.39% del personal académico, en 13 Facultades y 3 Centros e Institutos (16.03%); la región Poza Rica – Tuxpan es sede de casi

10.15 % de la población total de académicos, y está integrada por 13 Facultades; Córdoba-Orizaba presenta un cercano a 10.38% del personal académico en 8 Facultades y un Laboratorio, y por último, Coatzacoalcos-Minatitlán forman una región pequeña, con menos de mil alumnos y sólo el 7.20% del personal académico.

Las grandes diferencias que existen entre una y otra región han provocado que se reconozca institucionalmente la existencia de brechas interregionales.

En ese contexto, el verdadero problema consiste en crear un sistema de gestión administrativa, que al mismo tiempo que armonice las dinámicas propias de las diferentes regiones, respetando las identidades profesionales y de los establecimientos, cuente con una regulación adecuada para la realización articulada de las actividades sustantivas. La prioridad de asegurar la calidad y el mejoramiento permanente de sus procesos académicos y de gestión deberá operarse considerando que las brechas existentes en la Universidad Veracruzana son múltiples y diferenciadas, y por ende, la descentralización debe imaginarse como un juego de suma variable que fortalezca a las diferentes regiones e induzca sinergias entre ellas.

En primer lugar, es necesario notar que la composición de los académicos, en cuanto a los niveles capitales (humanos, sociales y socioculturales) y la adecuación de la organización en las distintas regiones de la universidad es, en términos generales, bastante homogénea. La concentración administrativa de las funciones de la universidad en la región Xalapa no tiene, por si misma, un impacto positivo para el quehacer cotidiano ni para el mejor desempeño académico.

En segundo lugar, las brechas y las asimetrías no

existen solamente entre las regiones, sino también al interior de cada una de ellas; es necesario que las políticas institucionales de apoyo al fortalecimiento académico, no se circunscriban al apoyo para la adquisición de grados, ya que la institucionalización de la competencia académica individualista genera un mercado académico desregulado que segmenta a los docentes e investigadores en profesores por estamentos sin compromiso alguno con la dinámica del conjunto de la universidad. Es preciso fortalecer el trabajo colegiado mediante la reinversión del programa de productividad y la promoción de redes académicas externas mediante una lógica institucional que recompense el trabajo colectivo sobre el personal. El gran reto organizacional de la universidad para los próximos años en su proyecto de unificar docencia e investigación será: “cómo motivar o incentivar el trabajo colegiado productivo basado en un alto capital humano”.

De este modo, las regiones podrán diferenciarse mediante vocaciones específicas –considerando tanto el contexto socioeconómico de la región, como las identidades específicas que dan a los establecimientos la oferta de ciertos campos de conocimiento pero también, se establecerán las sinergias necesarias entre ellas para garantizar su integración, tomando como ventana de oportunidad para el diseño de programas de posgrado, la articulación de las modalidades de enseñanza escolarizada, abierta, virtual e intercultural.

4.- Un modelo de intervención organizacional.

Durante tres años se ha trabajado en diversas acciones y

proyectos alineados con los programas contenidos en los ejes rectores mencionados del Programa de Trabajo (2005-2009) y se ha llegado a la conclusión de que el cambio del modelo organizativo necesario para cumplir de manera cabal y sustentable con las metas (cobertura, flexibilidad y calidad) deberá hacerse recuperando las experiencias para que, analizando las necesidades reales de la comunidad académica, se contemple la transformación de la estructura y se planee la reconfiguración de la universidad sobre la definición del modelo que se necesita. Un modelo ni exclusivamente departamental, ni absolutamente napoleónico. Un modelo híbrido de organización que apoye el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad y garantice la generación del conocimiento pertinente para su distribución social.

En la medida que no todas las entidades académicas que conforman la universidad tienen la misma composición ni las mismas velocidades y exigencias, la transformación debe ser de tipo incremental: el desarrollo consiste en incorporar los medios a las riquezas existentes para transformar las potencialidades en recursos efectivos; por ello, se procurarán los avances en facultades o institutos de acción más complejas y capaces de producir nuevos equilibrios; se animará la integración con aquellas que se han mantenido más aisladas, y se apoyará para la consolidación de aquellas otras que se han caracterizado por su alta productividad e innovación. Siguiendo este razonamiento y de manera concertada con las autoridades académicas de la región de Veracruz, y una vez analizadas las condiciones y la factibilidad para la realización, se decidió implementar un proyecto de trabajo piloto para la reorganización académico-administrativa de la universidad

Veracruzana; el programa de reestructuración organizacional del campus Veracruz- Boca del Río que se plantea, vía la intervención en la organización, concibe un modelo de campus con base a un proyecto académico anclado en la vocación regional, que potencie la investigación, incremente la calidad y amplíe la oferta académica.

La experiencia nos enseña que para que un proyecto de esta naturaleza tenga éxito es preciso que la comunidad se apropie del proyecto. Y ello se logra mediante la instrumentación de metodologías que induzcan formas participativas de colaboración para la elaboración de diagnósticos colectivos, la identificación de problemas y el hallazgo de la soluciones. Pero no sólo eso, también lo es la utilización de ciertas metodologías de gestión, de acompañamiento, son artefactos que coadyuvan y transportan conocimiento de los individuos a los grupos y a la organización, ya que el análisis de la estructura de una organización de tipo *burocrático profesional*, nos permite pensar en pequeñas organizaciones innovadoras (grupos de trabajo) quienes en su transitar más libre puedan generar innovación.

En este contexto se han llevado a cabo las siguientes acciones: la realización de talleres diseñados para sensibilizar a los académicos de las facultades y los institutos de investigación de la Región. Dichos talleres se efectuaron para cubrir 3 objetivos: a) formar en cada Facultad un amplio grupo de académicos informados y comprometidos para apoyar y gestionar el cambio; b) tener un diagnóstico de la situación actual y perspectivas: la recuperación colectiva de la experiencia y el establecimiento de una agenda, con problemas, soluciones

y acciones; y, c) la conformación de un grupo que llamamos *células de conocimiento* por cada facultad o programa educativo, encargada de desarrollar las tareas que quedaron plasmadas en la agenda. El objetivo de esto es que todos los actores se reconozcan como parte de un mismo espacio, que encuentren lo que les es común y vean en que espacios pueden articularse; el objetivo es, antes que nada, lograr el reconocimiento y el encuentro de los otros: En una segunda etapa, con el objetivo de promover el incremento de la oferta académica, el desarrollo de los posgrados y el aprovechamiento de las capacidades actuales vía la interdisciplina, y al mismo tiempo acompañar en el proceso a los académicos de las diferentes áreas de conocimiento, se llevó a cabo el foro "Los Retos del Conocimiento en la Investigación y en la Formación de Recursos Humanos en México" con especialistas de todas las áreas de conocimiento existentes en la Región. El foro tuvo como objetivo la generación de programas orientados hacia la innovación, para potenciar, multiplicar y acrecentar la investigación en la Universidad y crear nueva oferta académica.

Conclusiones.

Puede verse que el trabajo iniciado es a partir de una metodología de acompañamiento para que los actores de la Región lleven a cabo el diseño académico del Campus. Lo cierto es que la Institución debe llevar a cabo una serie de acciones que contribuyan a fortalecer la confianza de los actores en su capacidad para la realización de sus proyectos, ya que la gobernabilidad necesita de la confianza como mecanismo de coordinación eficaz. Se precisa de:

1.- Certidumbre: para avanzar en las tareas que emanan del proceso con la comunidad universitaria, es preciso que sean definidas las metas y los objetivos de cada una de las reformas; que se establezcan prioridades y secuencias para su operación. 2.- Reglas claras: en un mensaje muy claro, cuáles serán las estrategias institucionales, el rumbo a seguir y las etapas en la reorganización del trabajo académico para la puesta en marcha de la reforma académica. 3.- Información eficaz: en la misma dirección, es necesario que se reestructure el modo en como está presentada la información sobre la reorganización académica. 4.- Resultados: es necesario determinar cuáles son los resultados que se esperan, y cuáles son los que se pueden llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo para evitar

que las falsas expectativas interrumpen el proceso de cambio iniciado.

Lo cual, dada la complejidad organizacional, no siempre se garantiza, no obstante; se han logrado cambiar prácticas académicas y poco a poco se ve incidiendo en la cultura organizativa y en la toma de decisiones.

El reto es mayúsculo, la universidades están obligadas a demostrar su pertinencia con su capacidad para generar y distribuir nuevos conocimientos, diseñando formas de trabajo en contextos colaborativos integradores que permitan la incorporación y aseguren la cooperación de diversos actores sociales; para lograr lo anterior, debe revisar sus estructuras organizacionales con vistas a responder a los retos que se le presentan en la sociedad de conocimiento.

Bibliografía

• Brunner, José Joaquín (1990), Educación Superior en América Latina: cambios y desafío, Fondo de Cultura Económica, México.

• Castells, Manuel, (1999), La era de la información, la sociedad red, Siglo XXI Editores, 589 Pág., México.

• Clark, Burton (1998, primera edición e inglés, 2000 edición en español), Creando Universidades Innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación, Coordinación de Humanidades / Porrúa, México.rg

• Díaz Barriga, A. (1996), *Los programas de evaluación (estímulos al rendimiento académico) en la comunidad de investigadores. Un estudio en la UNAM*, en: Revista Mexicana de Investigación Educativa, Julio-diciembre, vol 1, núm. 2. México.

• Friedberg, Erdhard (1997) « Le Povoit et la règle » Seuil, Paris.

• Fukoyama, Francis. Fukoyama,Francis. <http://www.fulide.org.bo/fulide/biblioteca/el%20fin%20de%20la%20historia%20Fukuyama>

• Habermas Jürgen. Problemas de legitimación en el capitalismo tardío. 1998a. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

• Habermas, Jurgen. Facticidad y Validez. Sobre el derecho y el estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso. 1998b. Ed. Trotta. Madrid.

• Heras G, Leticia. La política de educación superior en México: los programas de estímulos a profesores e investigadores. La Revista Venezolana de Educación (*Educere*). [online]. Jun. 2005, vol. 9, no. 29 [citado 10 Octubre 2007], p. 207-215.

• Schein, Edgar (2000) *organizational culture & leadership*. 3rd edition Jossey-Bass Publishing.

• Watskins, Karen & Victoria Marsick (1993) *Sculpting the learning organization*, San Francisco CA Jossey-Bass Publishing.

Páginas electrónicas

• <http://promep.sep.gob.mx/preguntasca.html#CA>, consultado el 20 de abril del 2009)