

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y REGULACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

*Pedro C. Solís P.*¹

*Claudia R. González*²

*Giovanna Mazzotti P.*³

Resumen

En este trabajo se plantea la cuestión de la innovación y la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, haciendo énfasis en los desafíos que se le presentan a las universidades públicas en México en el marco institucional actual que, compuesto por múltiples organismos de naturaleza organizacional diversa y gracias al uso de mecanismos que condicionan el financiamiento, acreditan, orientan y validan, la producción de conocimiento.

Se trata de mostrar cómo, en el marco de una universidad estructurada con base en el modelo napoleónico, como es el caso de la Universidad Veracruzana, la asunción de los lineamientos y de las normas dictadas por los diver-

sos organismos acreditadores y reguladores de la investigación y la docencia, impactan en la Institución, produciendo, un exceso de normativización que afecta negativamente en el proceso de generación y distribución del conocimiento. Tal cuestión se abordará desde la perspectiva de la “tetranormalización” que permite observar la problemática organizacional generada por: a) la proliferación de normas, b) la competencia y los conflictos entre normas y c) el no respeto a las normas

Considerando que lo anterior, que además de plantear un problema de gobernabilidad al interior de la Universidad, la coloca en una situación de vulnerabilidad para responder de manera eficaz a las demandas que la sociedad

¹ Profesor Investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.

² Profesora investigadora de la División de Ciencias Sociales. Departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

³ Investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas, de la Universidad Veracruzana.

del conocimiento le impone, resulta de vital importancia desarrollar un proyecto académico con indicadores institucionales propios, que permita la gestión del conocimiento retomando el esquema del aprendizaje e innovación organizacional.

En esta dirección, en este artículo se abordará el caso de la Universidad Veracruzana analizando el impacto que tienen las normatividades elaboradas desde distintas instancias bajo lógicas diversas, en el proceso de generación de conocimiento.

Introducción

Desde que se inició el proceso de modernización de las universidades en América Latina en la década de los setenta, con la intervención de agencias gubernamentales las fundaciones privadas y los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, se introdujo la idea de que las universidades debe tomar parte en la solución de los *grandes problemas nacionales* y a partir de entonces se ha argumentado la expansión de la matrícula (universidad de masas) con base a la necesidad de proveer recursos para el desarrollo.

Lo anterior, comprendido en el marco de la Sociedad del Conocimiento, que ha generado la crisis del modelo lineal de innovación y ha puesto en entredicho la existencia de una circulación unidireccional del conocimiento, de igual modo, el impacto de las nuevas tecnologías de información (TIC) ha trastocado las formas de comunicación y redefinido las interacciones entre agentes y organizaciones, instaurándose una nueva relación entre las instituciones tradicionalmente productoras de conocimiento (universidades) y agentes tales como comunidades, empresas, las organizaciones civiles y gobiernos (Castells, 2008).

Lo anterior determina que las universidades públicas en México tengan frente a si dos grandes desafíos: asegurar su participación vía investigación, docencia y vinculación en el proceso de formación de capital humano y para la generación de conocimiento sin por ello subordinarse a las demandas del mercado, y afianzar la capacidad que como Institución tienen para estabilizar el sentido de sus funciones dentro de la sociedad para contribuir al logro de procesos de innovación y aprendizaje social en el marco de la inacabada lucha por el desarrollo.

1. Gobernabilidad a través y al interior de las fronteras

La globalización se ha entendido como un proceso impulsado principalmente por el crecimiento económico. En este sentido, a pesar del desarrollo de una *economía global* no existe algo semejante a un *gobierno global*. Sin embargo, tampoco se puede decir que la economía opera en condiciones de anarquía o que exclusivamente opera por la regulación del mercado.

En una economía global se presenta un mayor volumen de actividades que cruzan las fronteras y que están relacionadas con el comercio, las inversiones, la producción coordinada por las corporaciones multinacionales o las cadenas de abastecimiento inter-firmas, pero al mismo tiempo estas mismas actividades están sujetas a una red cada vez más densa de reglas, normas y estándares transnacionales, aunque dicha red no necesariamente sea completa o coherente. Estas reglas a su vez son producidas, impugnadas o exigidas como obligatorias por una diversa combinación de actores públicos y privados, dentro de los cuales no solamente se incluyen a los estados nacionales, cuya autoridad regulatoria esta circunscrita a su propio territorio, sino también a organizaciones internacionales, bloques regionales, asociaciones comerciales o profesionales, empresas transnacionales, cuerpos de expertos, organizaciones civiles y por redes de defensa.

Por lo tanto, para llevar a cabo el análisis del desarrollo, de las dinámicas y del impacto de las formas emergentes de gobernabilidad transnacional en un mundo global, se requiere la construcción de marcos teóricos que puedan explicar y evaluar dichos modos de regulación, los cuales pueden ser examinados también a través del inter-juego entre procesos de gobernabilidad a diferentes niveles (transnacional, regional, nacional y subnacional), en las implicaciones de la regulación transnacional sobre las instituciones nacionales y en las políticas de los países desarrollados y en desarrollo, su influencia sobre las estrategias de los diferentes tipos de actores, y sus consecuencias en la distribución de poder y recursos.

Trastocadas las coordenadas de la sociedad industrial, el mundo bilateral y los procesos de recomposición -no del todo concluidos- de los Estados nacionales; los cambios son de tal modo profundos que se ha llegado a lo que se denomina el fin de la sociedad del trabajo y de crisis del estado nacional, en una sociedad del conocimiento, multicultural y de riesgo. En efecto, mientras en el contexto signado por la sociedad industrial y la producción del superávit se definió la pobreza

como un problema de acceso a bienes de consumo, y el desarrollo se identificó con urbanización y crecimiento, hoy, que las tecnologías de información han tomado un lugar preponderante en la sociedad, que el conocimiento y la capacidad de innovación son consideradas como recursos intangibles que crean valor y que son infinitamente renovables, que el desarrollo se concibe como crecimiento regulado en equilibrio armónico con la naturaleza, la riqueza se asocia con la diversidad y la marginación con la falta de oportunidades, emerge la necesidad de considerar a la diversidad cultural, interconectada con temas de ecología y diversidad biológica, como un tema prioritario a nivel internacional y nacional. No obstante, los procesos de globalización no están exentos de conflictos y contradicciones: las graves consecuencias de la crisis económica actual, la incapacidad para alcanzar acuerdos ecológicos que se requieren con urgencia, la exclusión de grandes capas de la población mundial, los problemas de los inmigrantes y la violencia intercultural son manifestaciones que conducen a repensar formas y caminos alternativos de globalización.

En síntesis la Sociedad del Conocimiento (SC), entendida en sus rasgos más generales como una época en la que a) el conocimiento y la capacidad para innovar se han distinguido como los únicos recursos que otorgan valor e infinitamente renovables; b) en la que tiene lugar una transición de un modo de conocimiento científico tradicional a un modo de conocimiento interdisciplinario, hermenéutico y reflexivo y en la que el impacto de las nuevas tecnologías de información (TIC) alteran las cantidades de información disponible otorgando una velocidad inusitada al intercambio, se constata que el paso del modo de producción industrial al modo micro electrónico de producción (Mires, 1996), impacta en las universidades en varios sentidos: en la modificación de estructuras organizacionales, formas de gobierno y de operación para facilitar los dispositivos de vinculación e interacción con las redes de conocimiento; en el desarrollo de redes universitarias y de alianzas entre centros y grupos de investigación para compartir recursos, financiamiento y capacidades de infraestructura y equipamiento; la necesidad de la educación para todos a lo largo de toda la vida; el aumento de universidades virtuales, del entrenamiento en línea, de la educación a distancia y del campus "on line"; el surgimiento de empresas, asociaciones y "brokers académicos" que se dedican a poner en contacto a demandantes y proveedores de conocimiento, y la emergencia de enfoques inter y trans-disciplinarios como nuevos patrones de creación de conocimiento para la búsqueda de soluciones a problemas complejos que deriva en el surgimiento de campos interdisciplinarios de conocimiento orientados al desarrollo sustentable, a la lucha contra la pobreza, las fuentes de energía, la seguridad humana y los derechos humanos.

Por otro lado, se puede constatar un aumento de la colaboración con las organizaciones civiles, comunidades locales y grupos marginados para su incorporación social, a la educación y al desarrollo; la movilidad estudiantil como elemento central de la difusión del conocimiento y de experiencias interculturales así como el aumento para la capacidad de comunicación en lenguas extranjeras, en la preservación de la diversidad lingüística y en el registro de lenguas nacionales.

En este marco, pueden verse los efectos de la globalización en la educación que en la medida que se asume la necesidad de apoyar el desarrollo económico a través de innovaciones tecnológicas, se vuelve preciso manejar acelerados flujos de información en nuevas dimensiones de tiempo y de espacio, abordar problemas más complejos, transversales e interdisciplinarios y generar fuentes alternativas de financiamiento a través de alianzas estratégicas, redes regionales de innovación y vinculación y transferencia de conocimiento.

Las universidades están obligadas a preparar profesionales con nuevas destrezas, una amplia base de conocimientos y diversas competencias; atender criterios de calidad, transparencia, movilidad, empleabilidad y aprendizaje centrado en el alumno, participar en mercados de trabajo académico que se ha mundializado y en la emigración de académicos a otros países; a ampliar la diversidad de ambientes de aprendizaje y aprovechar las TIC para comunicar el conocimiento, modificar los modos de impartir la enseñanza e impulsar innovaciones tecnológicas, y a otorgar mayor importancia a la investigación para participar en la red mundial del conocimiento y en los mercados de propiedad intelectual.

Todo lo anterior debe hacerlo atendiendo evaluaciones, acreditaciones y certificaciones de calidad y del desempeño académico a través de criterios e indicadores generados externamente.

2. Coordinación, regulación y contestación de las universidades

La *tetranormalización* es un concepto construido por Henri Savall y Verónica Zardet (2005) para designar una problemática relacionada con un medio ambiente económico, social y ecológico donde el incremento incesante de normas se abate sobre los decisores de los actores de las empresas y las instituciones. Estos autores plantean que la tradición conceptual dicotómica entre la economía y las finanzas de una parte, y las ciencias humanas y sociales de otra parte, ha conducido a una forma

de obscurantismo teórico y a un enfoque hiper-analítico parcializado del estudio de las problemáticas socioeconómicas de nuestros tiempos. En contrapartida, se propone una enfoque holista que ponga el acento en las conexiones, la interacciones y las interdependencias, que se interese particularmente en las contradicciones, en los movimientos dialécticos y en la dinámica del sistema económico.

La constatación de la proliferación de normas, de sus contradicciones, de su inestabilidad, así como el rechazo y la impugnación que provocan, tanto de manera local como generalizada, condujo a un modelo cualitativo que permitiera una lectura comprensiva para clasificar esta avalancha de normas en cuatro polos relativamente estables con características de fuerzas de atracción y repulsión:

- a) Dos polos constitutivos de la *declinación de la dimensión económica*: las normas sobre los intercambios comerciales y las normas contables y financieras.
- b) Dos polos constitutivos de la *parcelación de la dimensión social*: las normas sociales y las normas de calidad, seguridad y del medio ambiente.

La pertinencia de un quinto polo que reagrupara las normas técnicas y científicas fue considerada, sin embargo estudios posteriores sobre la tetranormalización mostraron que este tipo de normas fluctúan a conveniencia del manejo organizado por los otros cuatro polos.

La ilustración de estos cuatros polos de normalización transnacional y global se realizará a continuación ubicando algunos organismos e instituciones en cada uno de ellos:

- Las *normas contables y financieras* implantan objetivos/obligaciones a través de medidas e indicadores del desempeño económico y financiero de las organizaciones: International Accounting Standards Board (IASB), International Financial Reporting Standards (IFRS).
- Las *normas sobre intercambios comerciales* implantan objetivos/obligaciones para el manejo del volumen de intercambios de bienes y servicios de las organizaciones: Organización Mundial de Comercio (OMC), Tratado de Libre Comercio (TLC), Unión Europea (UE).

- Las *normas sociales* implantan objetivos/obligaciones sobre las condiciones de vida profesional de las organizaciones: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Las *normas de calidad, seguridad y del medio ambiente* implantan objetivos/obligaciones sobre la calidad de bienes y servicios de las organizaciones: International Organization of Standardization (ISO), European Foundation for Quality Management (EFQM)

La normalización transnacional y global conduce a un dilema estratégico de la organización al implantar o incrustar objetivos/obligaciones que son externos a la organización, y frente a los cuales debe someterse o evadirse mediante la simulación. Cuando la organización no cuenta con sólidos objetivos propios y estrategias pertinentes que aglutinen las acciones de los individuos y grupos para alcanzar planes prospectivos de largo plazo, con indicadores adecuados que determinen los criterios para evaluar los resultados alcanzados, entonces el efecto de una débil gobernabilidad interna hará que la normatividad conduzca a una fragmentación de objetivos, estrategias y acciones, en razón de que los individuos y los grupos se dedicarán a cumplir las reglas generalmente contradictorias y poco consistentes entre ellas, y sobre todo poco relacionados con la misión y la visión de la organización. El planteamiento de Savall y Zardet derivan en las siguientes hipótesis o supuestos de la tetranormalización:

H1: El actor-empresa, al objetivar las diferentes normas, se encuentra obligado a integrarlas en su toma de decisión (selección y pilotaje estratégico).

H2: La integración de normas depende de su grado de compatibilidad mutua: con relación a la dialéctica del acoplamiento de fuerzas centrífugas y centrípetas.

H3: El nivel de desempeño global durable de la empresa depende del nivel de integración inmediata de las normas y del grado de compatibilidad mutua: fuerzas centrífugas/centrípetas.

H4: El decisor estratégico de la empresa está obligado a construir una intersección suficiente entre las normas para mantener, o incluso mejorar, su nivel de capacidad de sobrevivencia/desarrollo de la empresa.

H5: El decisor estratégico negocio (fuerzas centrípetas) el nivel de intersección con los principales actores involucrados de la empresa (fuerzas centrifugas).

H6: Si una norma es realmente aplicada e integrada por el actor empresa, es que ella respeta el principio de contingencia genérica= “universalidad” + “respeto del contexto local” (empresa, grupo social, etnia, país....).

H7: La tretranormalización desarticula esta fuente de costos ocultos: destrucción de valor agregado real y potencial.

H8: La tetranormalización integrada es fuente de desempeños ocultos: recuperación de valor real agregado real y potencial. Es fuente de progreso económico y social.

Las políticas públicas de México han diseñado la construcción de un *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificaciones* orientado a institucionalizar una mejora continua de las actividades de enseñanza, investigación, difusión/vinculación y gestión de las instituciones de educación superior:

Orientados a la docencia

- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES)
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES)
- Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL)

Orientados a la investigación

- Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)
- Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
- Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC)

Orientado al financiamiento, la autoevaluación y la planeación

- Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)
- Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera en las IES (AMEREIAF)

Otro tipo de validaciones oficiales

- Dirección General de Profesiones (DGP)
- Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (REVOE)

Al respecto, vale la pena recordar que en el proceso de modernización de las universidades en América Latina existen ciertas tendencias a la homogenización impulsadas desde las décadas 60-70 con el fin de orientar los recursos y las inversiones, introducen dos herramientas para la gestión y la organización de las universidades:

1. La Planeación, que se presenta como una necesidad para aumentar el rendimiento y la eficiencia de los procesos educacionales: busca fijar estándares nacionales y evitar a la duplicación de esfuerzos y el derroche de recursos, y
2. La conformación de una carrera académica que, surge menos de un esfuerzo deliberado y más como resultado de presiones nacidas de la expansión de la matrícula, la presión de jóvenes docentes o investigadores y la lógica de programas de cooperación técnica internacional.

Una década después, la crisis económica sufrida en los años 80 en toda América Latina provocó un amplio recorte en los presupuestos, por lo que la forma de controlar los gastos de las universidades públicas que se tomó en México fue la implementación de programas para el apoyo económico diferenciado hacia los académicos, basado en la evaluación necesaria, pero frecuentemente cuestionada, sobre la productividad académica. Con ello se pretendía también frenar la llamada *fuga de cerebros*, que comenzaba a ser alarmante. De ahí que tanto el Estado como las propias autoridades universitarias se vieran obligados a diseñar programas urgentes de apoyo salarial, pero 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 SNI, 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.

Para utilizar los cuatro polos de normalización en el análisis de una institución universitaria se lleva a cabo una adaptación acorde con sus funciones principales de docencia, investigación, vinculación y dirección/gestión, así como la ubicación de los principales organismos reguladores para cada una de estas funciones:

- *Las normas de desempeño, planeación, rendición de cuentas y transparencia presupuestaria* incrustan objetivos/obligaciones a través de indicadores del desempeño de la capacidad académica de los profesores y de la competitividad de los programas educativos, así como la institucionalización de procesos de planeación, de mejora continua, rendición de cuentas, transparencia presupuestaria y el desarrollo de capital organizacional y estructural. Estas normas están más relacionadas con la función de Dirección/Gestión universitaria y los organismos de mayor referencia son: BM, OCDE, ISO, PIFI, AMEREIAF, Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- *Las normas sobre vinculación e intercambios académicos* incrustan objetivos/obligaciones para el manejo de intercambios de profesores y alumnos, redes temáticas de investigación, internacionalización educativa, redes de cuerpos académicos, movilidad estudiantil, cotutelas, vinculación con la industria, y el desarrollo de capital relacional. Estas normas están más relacionadas con la función de difusión y vinculación y los organismos de mayor referencia son: Acuerdos de Bolonia, Redes Temáticas Conacyt.
- *Las normas sociales* incrustan objetivos/obligaciones sobre el diseño de la carrera académica, las condiciones de vida profesional, las formas de organización básica y colectiva de profesores, y el desarrollo de capital humano y tecnológico. Estas normas están más relacionadas con la función investigación y los organismos de mayor referencia son: PROMEP, SNI, PNPC.

- Las *normas de calidad* incrustan objetivos/obligaciones sobre la calidad y competitividad de los programas educativos, modelos curriculares centrados en el aprendizaje, desarrollo de la capacidad de aprender a lo largo de la vida, la acreditación y la certificación. Estas normas están relacionadas con la función de docencia y los organismos de mayor referencia son: Acuerdos de Bolonia, CIIES, COPAES, CENEVAL.

A continuación utilizaremos este marco comprensivo para abordar el caso de la Universidad Veracruzana.

3. La Universidad Veracruzana

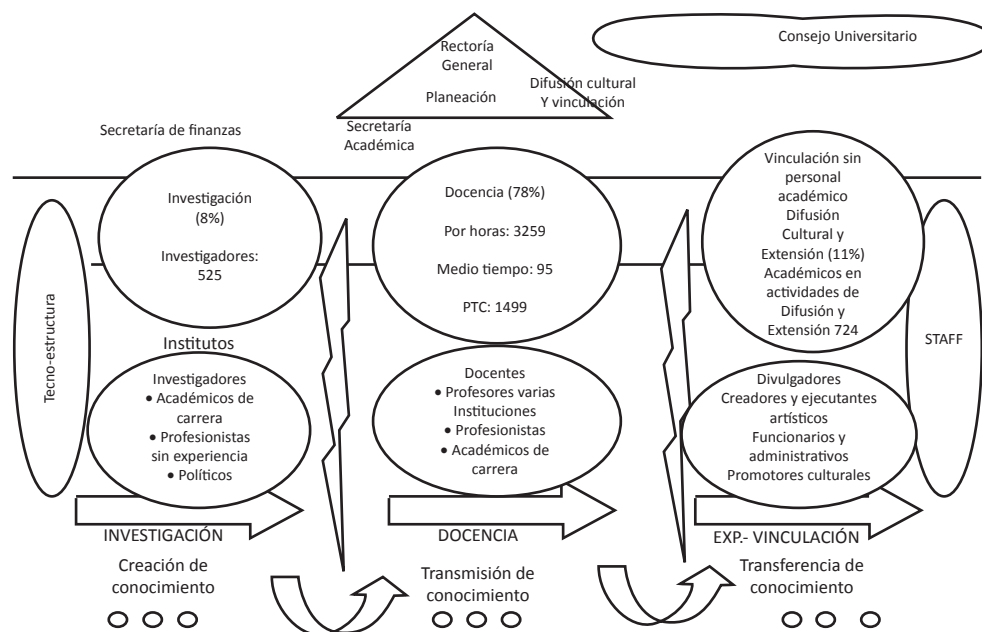
Lo que planteamos aquí es que esto se debe, en gran medida al hecho que se deriva de la “tetranormalización” (Savall, Zardet, 2005) que permite observar la problemática organizacional generada por: a) la proliferación de normas, b) la competencia y los conflictos entre normas y c) el no respeto a las normas ya que, en el marco de una universidad estructurada con base en el modelo napoleónico como el de la Universidad Veracruzana, la asunción de los lineamientos y de las normas dictadas por los diversos organismos acreditadores y reguladores de la investigación y la docencia, impactan en la institución, produciendo, un exceso de normativización que afecta negativamente en el proceso de generación y distribución del conocimiento.

El *modelo napoleónico* remite al hecho de que en la propia estructura organizativa fractura el proceso de generación, distribución y transferencia de conocimiento, este hecho se observa en la Universidad Veracruzana, del siguiente modo según la Figura 1 basada en diagnóstico organizacional de la UV realizado por Solís, Mazzotti y González (2007).

En efecto, en la Universidad Veracruzana las funciones sustantivas están separadas de manera estructural y tal separación se arraiga en las formas de contratación, como se muestra en la Figura 1, se cuenta con el 8% de personal académico contratado como investigadores, el 78% como docentes y el 11% contratados como ejecutantes de grupos artísticos. Tales formas de contratación impactan en la definición de las identidades profesionales al menos en dos formas: en la medida de que la práctica profesional del docente se circunscribe a la distribución de los conocimientos y su labor está estrechamente relacionada con la formación del alumno de licenciatura; la del investigador, encargado de la generación del conocimiento, se

desenvuelve en función del desarrollo de sus proyectos y se relaciona con actores o instituciones científicas especializadas teniendo como objetivo principal el cumplimiento de los objetivos que el mismo se plantea, y el encargado de la vinculación y la difusión, cuya función principal es la transferencia de los conocimientos a la sociedad en general e interactúa con actores sociales en esquemas de vinculación con un alto grado de unilateralidad.

FIGURA 1. RUPTURA ESTRUCTURAL EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO



- Identidades "rígidas" de profesores, investigadores y divulgadores
- Falta de profesionalización académica (docencia, investigación, vinculación)
- Ruptura en el proceso de creación, transmisión y transferencia del conocimiento

Por otro lado, enmarcada en las formas de contratación, existe una segunda segmentación del personal académico que determina las interacciones de los actores y que, caracterizadas en términos de Sansolieu (1989) pueden entenderse como se muestra en la Figura 2.

FIGURA 2. SEGMENTACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Diagnóstico			
ACTORES RESPONSABLES DEL PROCESO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO			
	Profesor	Investigador	Profesor por horas
Espacios de identificación	El aula. Un proyecto de vida, sin carrera académica, la UV le genera <i>status</i> , y la visualiza con un compromiso con la sociedad.	El instituto, y los Cuerpos Académicos; le dan movilidad, respecto y prestigio académico, personal y profesional. La sociedad como laboratorio y fuente de conocimiento.	El despacho y otros espacios laborales, la UV le otorga prestigio y recursos económicos, es complemento de su vida profesional, en la sociedad aplica los conocimientos.
Sistemas de representación	Relaciones jerarquizadas, la UV como medio de subsistencia y con un compromiso de servicio público.	La autoridad como proveedora de recursos. La UV generadora de conocimiento para la solución de problemas regionales.	La autoridad para solucionar problemas, la UV como espacio de aprendizaje del conocimiento del terreno.
Comportamiento de ajuste colectivo	Trabajo ocasional con alumnos y con órganos colegiados: año compromiso docente que no necesariamente significa compromiso para otras tareas	Fuertes relaciones con redes externas y con otros investigadores. Compromiso con sus proyectos primordialmente, para acceder a los programas de reconocimiento profesional.	Escasa relación académica, sólo con áreas administrativas. Cumplimiento de su trabajo con horas dedicadas al aula.

Fuente: informe de resultados PRODEPAR

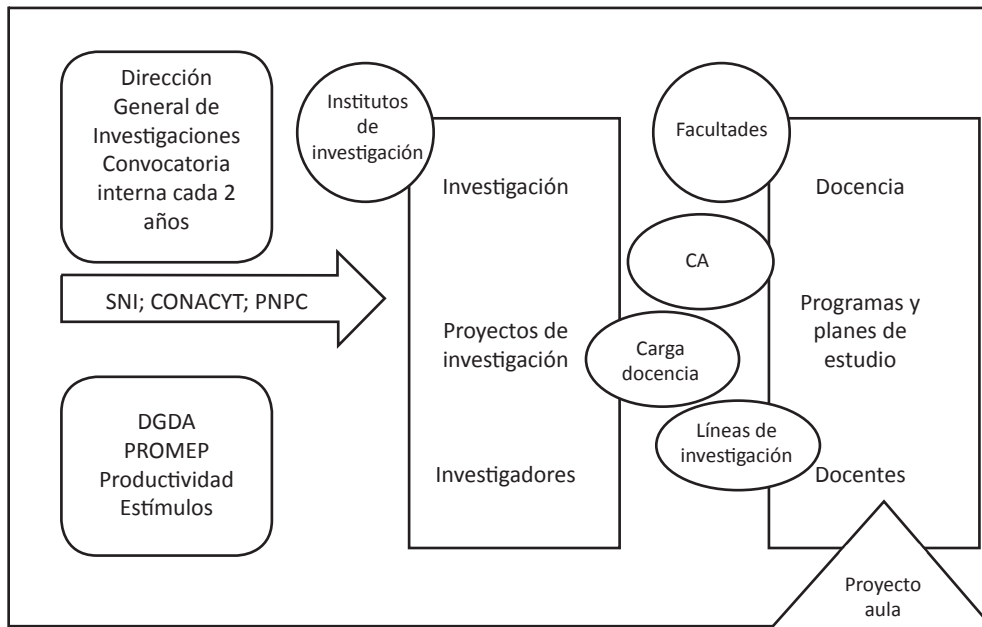
Vemos que mientras los espacios de identificación de los diferentes actores varían: mientras que los del profesor-docente de tiempo completo (PTC) están circunscritos a las actividades que se desarrollan en torno al aula; los de los investigadores (Inv.) son los institutos y los grupos académicos que funcionan sólo como sus referentes institucionales al igual que los de los profesores contratados por horas (PxH). En cuanto a los sistemas de representación, los PTC mantienen relaciones distantes y jerarquizadas con las autoridades, los Inv. las conciben como fuentes de financiamiento y los PxH los toman como proveedores de información, por último los comportamientos de ajuste colectivo tienen también variaciones significativas: los primeros se relacionan con los alumnos y con sus colegas más inmediatos para resolver problemas concretos derivados de la formación de los mismos, los terceros y los segundos, se involucran más con actores externos y con los grupos de académicos dentro de la universidad mantienen una relación tendiente a 0.

En este contexto organizativo, los lineamientos de los organismos nacionales se superponen a los creados internamente:

a) Generando elementos de fragmentación de la docencia: cumplir con estándares definidos externamente y con la acreditación de programas.

- **Transferir un modelo educativo flexible centrado en el aprendizaje.** Integración de los siguientes atributos: al menos un 30% de créditos optativos, corresponsabilizar al alumno de su formación, tutorías, movilidad estudiantil, cursos extracurriculares y prácticas profesionales. Fragmentación entre el modelo oficial y lo que sucede cotidianamente en el salón de clase, creación de estructuras paralelas, generación de elevados costos ocultos. En el *Modelo Educativo Integral y Flexible* la investigación, la vinculación y el aprendizaje; la formación de “seres humanos” de buenos profesionistas y ciudadanos. Esquema de tutorías sobre cargado de funciones.
- **Utilizar las tecnologías de información y comunicación.** Mostrar físicamente la presencia de la NTIC mediante compras de equipos y sistemas. Fragmentación entre el equipamiento tecnológico y las habilidades de profesores, creación de estructuras paralelas, elevación de costos ocultos.
- **Acreditar y certificar la calidad de los planes y programas de estudios.** Convertir en fines lo que son medios, utilización de grandes cantidades de recurso humanos y financieros, consumo de tiempo, poca relación con la medición real de la calidad de los programas.
- **Evaluación Ceneval para los alumnos.** Programas y estructuras paralelas en la preparación de los alumnos al examen e incorporación como requisito de titulación.
- **Crear sistemas de información exclusivos para acreditación de programas.** Cada una de las COPAES maneja requisitos de información y formatos de evaluación diferentes, por lo que se multiplica enormemente la creación de bancos de datos y documentación física.

FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA



- **Proyecto Aula.** Para hacer operativos los principios de su modelo educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje que ocurren en sus experiencias educativas

Es posible observar dentro de este listado, cómo el establecimiento de criterios de funcionalidad (indicadores) saturan e intervienen el proceso de enseñanza aprendizaje imponiendo cada uno de ellos, dinámicas de trabajo, específicas y muchas veces contra puestas, para su realización.

Por otro lado, existe una imposición de demandas cuyo cumplimiento rebasa los ámbitos de la organización y las capacidades de los docentes. La sobre-saturación de normas y de demandas provoca, además de una falta de cumplimiento a las mismas (que es el sustento organizacional de la simulación) un incremento sustancial del sistema burocrático el cual, como hemos dicho antes, impide de forma estructural el proceso de generación de conocimiento.

b) Generando elementos de fragmentación de la investigación: creación de estructuras paralelas.

- **Cuerpos Académicos.** creación de estructuras paralelas de los grupos de investigación y de las estructuras de facultades y centros de investigación.
- **SNI y Perfil Promep como definición externa de un modelo de carrera académica.** La acreditación académica diferente a los sistemas internos y centralizado nacionalmente, que ha multiplicado el tiempo dedicado por los profesores a la presentación de informes y de la documentación. Creación de instancias paralelas en las instituciones y ampliación de las bases de datos.
- **Incremento exponencial de los costos de publicación.** Para atender los estándares esperados de productos de investigación, han proliferado las revistas, los libros y coediciones, así como cierta simulación del trabajo académico. (*Editorial de la Universidad Veracruzana*, y producción editorial particular y fragmentada).
- **Programas Nacional de Posgrado de Calidad.** La acreditación de los Posgrados dependen de estándares y de criterios de desempeño del Conacyt, principalmente en cuanto a conformación del núcleo académico y de los porcentajes de eficiencia terminal, construyendo formas paralelas de gobierno académico de los posgrados.

La Dirección General de Investigaciones (DGI) en la Universidad Veracruzana que recientemente le ha sido asignado el seguimiento de la producción intelectual y la investigación que se desarrolla en toda la universidad, carece de los elementos organizacionales reguladores arriba expuestos, ya que tales programas están asignados a diversas instancias por lo que la DGI se convierte en una instancia con poca capacidad de regulación. Podemos ver como la incorporación de diversos criterios de valoración impuestos “desde fuera”, aunado a la incapacidad organizacional de agrupar las funciones en una única instancia, deriva en la trasposición de normatividades, la generación de un sistema interno de castas de investigadores, cuyo desempeño escapa a la capacidad de seguimiento de la universidad.

c) Elementos que generan fragmentación en los procesos de dirección y gestión.

Como Institución, la universidad tiene la capacidad de dar estabilidad cultural, cuestionar el devenir histórico e impulsar el desarrollo de la sociedad de la cual emanan, y ello vuelve incuestionable la deseabilidad de su existencia. Como organización, debe transformarse para demostrar su pertinencia cumpliendo con los objetivos que se le han asignado: generar conocimiento pertinente e innovador, formar recursos humanos capaces y vincularse con la sociedad para mejorar las condiciones de vida mediante la aplicación de la innovación social, cultural y técnica.

Ello ha obligado a la universidad a incorporar esquemas de gestión que le permitan asegurar la reproducción de los recursos del sistema (permanencia y estabilidad) manteniendo los esquemas de negociación con agentes externos gubernamentales y no gubernamentales, y con agentes internos tradicionales organizados en función de los esquemas formales, tales como: sindicatos y grupos políticos, y al mismo tiempo adaptarse para moldear sus estructuras, en función a criterios de flexibilidad y adaptación a la geometría variable del entorno, con la finalidad de estar en concordancia con la economía informacional, tener la capacidad de generar conocimiento y procesar la información en un entorno cambiante y turbulento.

En efecto, en el caso de la Universidad Veracruzana, debido a su modelo organizativo mantiene un modelo de toma de decisiones y un tipo de dirección basado en la estructura jerárquica piramidal y centralizada, en el cual las decisiones se toman, tradicionalmente, de arriba abajo en un esquema administrativo clásico de racionalidad instrumental. Lo anterior, comprendido desde una perspectiva organizacional, describe su funcionamiento como el de una *anarquía organizada* (March y Olsen (ed.), 1976, citados por Solís, P. 2000:37) o como sistema *flojamente acoplado* (Weick, 1976:1-19) plantea un problema de gobernabilidad, ya que dada la enorme desconcentración geográfica –distribuidos a lo largo de todo el estado, están los diferentes campus que la constituyen– y la concentración de la toma de decisiones, así como la distancia de poder existente entre los puestos de dirección y de ejecución, nos encontramos con que cada grupo o sub-organización aplica las reglas de la organización según las entiende y las interpreta de acuerdo a su conveniencia.

Por otro lado, en la Universidad Veracruzana se encuentran al menos cinco grupos de actores que pueden ser caracterizados por su posición en la organización, dadas las funciones que realizan, la forma de contratación y adscripción a cierta su-

borganización, estamos hablando de: el grupo de académicos que se compone por investigadores, docentes de tiempo completo y docentes por asignatura; del sindicato de académicos; del grupo de trabajadores entre los cuales hay dos subgrupos: con base y sin base; del sindicato de trabajadores y del personal administrativo regulado por las normas administrativas de la organización entre los cuales pueden identificarse tres grandes grupos: los cuadros medios de la universidad; directores generales y vicerrectores, directores de facultad e institutos y personal administrativo de base o de confianza. Cada uno de estos grupos de actores, es regulado por sus propias reglas, tiene su propio jefe y se comporta según sus condiciones, de manera más que evidente esto trae consigo problemas de gobernabilidad sólo susceptibles de enfrentarse mediante la creación de un sistema propio de indicadores, como más adelante se menciona.

Encontramos entonces, por un lado que la necesidad de mantener el carácter institucional de la Universidad, se contrapone con la urgencia de recuperar su eficiencia organizativa que implica incorporar una nueva forma de gestión basada en un nuevo sistema de representación, valores, ideas y percepciones acerca de lo que significa el ser universitario. Lo anterior repercute en, en términos de la tetra-normalización, en la proliferación de normas que por un lado pretenden regular el comportamiento de los trabajadores en cuanto sujetos administrativos, y por otro, se basan en la necesidad de incrementar su productividad y mejorar su desempeño en términos de generación de conocimiento. Ello se expresa en:

- **Sistemas de estímulos económicos.** Para la productividad académica a los cuales se inscriben, de manera voluntaria los académicos de tiempo completo.
- **Sistemas de negociación.** Sobre la regulación y la normativización laboral
- **Criterios externos de desempeño institucional.** Mecanismos de certificación, evaluación PIFI, etc.

d) Fragmentación en el proceso de vinculación.

Hemos afirmado ya que una de las cuestiones que imprimen complejidad al mundo actual consiste en que hoy los recursos materiales, el poder, la información y el conocimiento están descentralizados y se hallan distribuidos entre varios agentes. Lo anterior vuelve cada vez más necesaria la interacción de las universidades,

asegurada vía la vinculación, con las organizaciones de la sociedad civil (lucrativas y no lucrativas) y con los organismos gubernamentales y no gubernamentales. Ello plantea el enorme desafío de la coordinación eficaz para la acción colectiva entre agentes cuyos fines y medios son distintos, y que sin embargo, están obligados a cumplir un papel fundamental en esta sociedad del conocimiento.

En el esquema actual de la Universidad Veracruzana, el organismo dedicado a la vinculación, depende directamente de la oficina de rectoría, contrata su propio personal y lleva a cabo sus propios proyectos, es decir, de manera estructural y paradójicamente, se halla desvinculado de la academia que es el espacio institucional en el cual se llevan a cabo las otras dos funciones sustantivas de la Universidad: la investigación y la docencia. No obstante, acusando las debilidades del modelo y para estar en consonancia con las exigencias que la SC plantea, se han instrumentado por un lado, una serie de iniciativas tales como la firma de nuevos convenios con instituciones nacionales (SEDESOL) e internacionales (ONU, hábitat, etc.) que buscan incentivar a los académicos a involucrarse en la realización de los proyectos. Por el otro, se ha incorporado a los planes y programas de estudio la obligación de cubrir créditos por vía de la vinculación universitaria. No obstante, los mecanismos de gestión tanto como los criterios para su evaluación, se mantienen inscritos en las distintas dependencias. Esta cuestión provoca, la existencia de una serie de normativizaciones desarticuladas y acotadas a los fines concretos de las dependencias que no redundan en la creación de espacios de colaboración y dan por resultado una tetranormalización fragmentada expresada en:

- **En la academia, de manera particular y fragmentaria.** Créditos para los estudiantes en cada una de las facultades para los académicos de tiempo completo: actividades incorporadas al sistema de incentivos sobre la productividad
- **Sistema de sueldos y contrataciones.** Temporales para los que colaboran de tiempo completo en la oficina de vinculación, sistema de voluntariado en las comunidades.

Conclusiones

El reto consiste en lograr que se desarrollen espacios que faciliten la capacidad de los grupos para actuar conjuntamente. Dichos espacios deben ser procurados incorporando una mayor flexibilidad, el debilitamiento de la división del

trabajo, e incrementando la coordinación y la interdependencia entre actores de distintas dependencias.

Las universidades actuales tienden a concebirse como organizaciones en red, y adoptan modelos orientados a la producción, transmisión y transferencia de conocimiento. El conocimiento es el elemento central del desarrollo de una sociedad del conocimiento y de una economía global donde la innovación tecnológica es la clave de la competencia en los mercados.

En este sentido, las universidades pueden incorporar la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el propósito de generar competencias institucionales para cumplir con su responsabilidad con la sociedad y con el desarrollo civilizatorio.

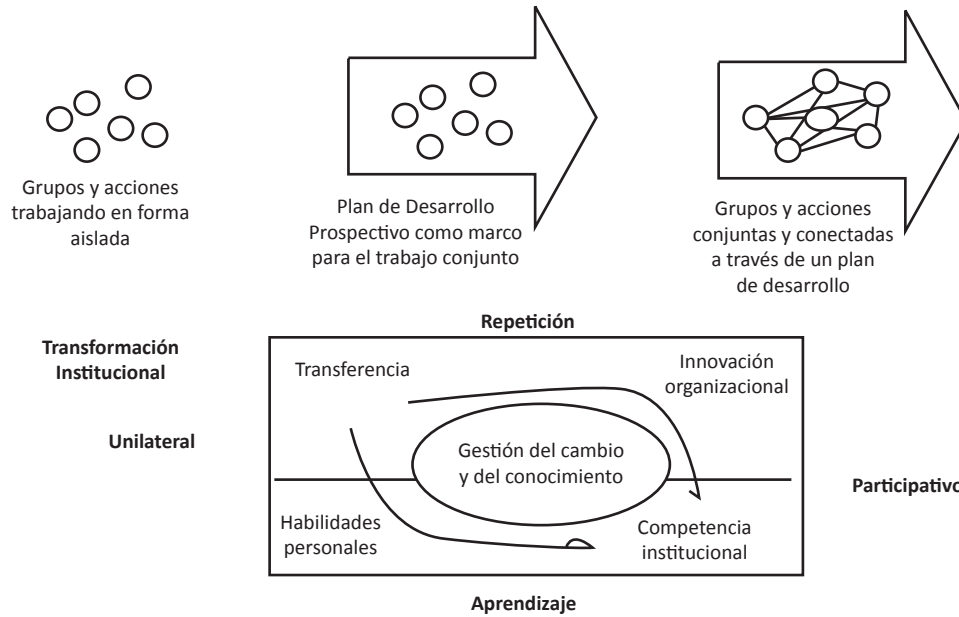
El capital intelectual está integrado por tres componentes principales:

El capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la organización que poseen las personas, así como su capacidad para regenerarlo e incrementarlo. El capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital Intelectual.

El capital estructural consigue explicitar, sistematizar e internalizar aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la organización: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes o los sistemas de gestión.

El capital relacional se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con los actores externos y la capacidad para vincularlos con ellos y establecer alianzas, compromisos o acuerdos para beneficio de sus fines y objetivos.

FIGURA 4. INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES



La normativización excesiva implanta o incrusta una serie de objetivos/obligaciones en las organizaciones, y los decisores tienen la exigencia de integrar dichas normas en el marco de su toma de decisiones y de su plan de desarrollo. Cuando la tetranormalización normatividad no cumple con el principio de contingencia genérica, esto es lo suficientemente universal y respeta los contextos locales, entonces interfiere en la especificidad e identidad de las organizaciones universitarias, fragmentando sus funciones básicas en la medida que se obligada atender normatividades que no son compatibles y no se pueden integrar con su misión, su visión y sus objetivos estratégicos.

La universidad se despliega en una diversidad de disciplinas científicas y humanísticas, en una extensa variedad de procesos múltiples de investigación y docencia, y al interior de complejas interacciones institucionales; esta institución se concreta en una amplia diversidad de organizaciones universitarias, con formas diferentes de sistematizar sus prácticas académicas. Cada universidad encuentra su

identidad y su conciencia en la historia de las decisiones y opciones que ha tomado, en la selección de disciplinas que ha reagrupado, en las estructuras que ha diseñado y en las normas y reglamentos con que se ha dotado, representando por ello un proyecto académico propio y particular. La tetranormalización violenta este hecho fundamental de la naturaleza de las organizaciones universitarias.

Cuando la normatividad cumple con el principio de contingencia entonces es posible integrarla a los planes de desarrollo y a las acciones conjuntas de los individuos y de los grupos. La normatividad representa una transferencia de prácticas y sistemas (tecnologías suaves de acción), que inicialmente se realiza de manera unilateral y en forma repetitiva. Para realizar el procesos real de transferencia requiere de integrarla e intersectarla de manera participativa, acordando y negociando con los actores involucrados, y al interior de un proceso de aprendizaje que permita regenerar e incrementar las habilidades de el capital humano de la organización, y llevar a cabo una innovación de la normatividad como el despliegue de tecnologías suaves que permitan ser adaptadas e innovadas a la especificidad contingencial de la organización. Este proceso es impulsado a través de una gestión del conocimiento y del cambio.

El capital social ha sido definido de muchas formas; no obstante, una formulación básica corresponde a las redes, normas, valores e interpretaciones que facilitan la cooperación dentro de un grupo o entre grupos, la participación y el grado de confianza (OCDE, 2001).

Esto significa que es necesario, además de implementar estrategias para desarrollar la capacidad de los actores para el trabajo conjunto y en red y además de desarrollar un sistema de estímulos para la producción académica, definir institucionalmente un proyecto académico con estrategias para su desarrollo, mecanismos de evaluación y un sistema de indicadores propio que permitan dar un seguimiento eficaz de su cumplimiento.

Bibliografía

- Beck, Ulrich (2008). *La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*, Paidós, Barcelona.
- Blacker, Frank (1995). *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation*, *Organization Studies*, pp 1022-1046.
- Castells, Manuel (2008). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura: Vol. 1. La sociedad red*, Madrid, Alianza,
- Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Ediciones Gráfica, Argentina,
- Meléndez Guerrero, Pedro Solís y José Gómez (2010). "Gobernanza y Gestión de la Universidad Pública", *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XVI, No. 2, pp. 210-215.
- Mires, Fernando (1996). *La revolución que nadie soñó*, Nueva Sociedad, Caracas, V.
- OCDE (1996). *The knowledge-based economy*, OCDE, Paris.
- OCDE, (2001). *El bienestar de las naciones. Papel del capital humano y social*, OCDE, Paris.
- Sainsaulieu, Renaud (1989). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Delloz, Paris.
- Savall, Henri y Véronique Zardet (2005). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socio-económica*, OIT/ ISEOR (sitio internet www.iseor.com) Francia, 2008.
- Solís, Pedro, Giovanna Mazzotti y Claudia González (2009). *Modelos, contextos y formas de trabajo en la universidad*, Editorial Ediciones de la Noche, Guadalajara.
- Tiwana, Amrit, (2000). *The knowledge management Toolkit*, Prentice Hall, Nueva York.

UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*, UNESCO, París.

Weick, Karl. "Educational organizations as loosely coupled systems," *Administrative Science, Quarterly*, 21, (1976), 1-9 part.