

LOS ACADÉMICOS UNIVERSITARIOS Y SU CONFORMACIÓN EN COLECTIVOS DE TRABAJO. LA EXPERIENCIA DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS DE UANL

Angélica Vences Esparza

Antecedentes

En 1996, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, surge el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), propuesto, como la mayoría de los esquemas nacionales para educación superior, en las últimas dos décadas, por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

El PROMEP se convierte en el primer programa federal legislado, cuya aplicación rebasa periodos sexenales. Este programa, en el marco de sus convocatorias de Apoyo y Reconocimiento a Profesores con Perfil Deseable, realiza evaluaciones del desempeño de los profesores de tiempo completo de las Dependencias de Educación Superior (DES) reconocidas por el mismo, así como de la evolución de los CA, es decir tanto los apoyos como las evaluaciones correspondientes van en una lógica que transita de lo individual a lo colectivo.

Así, como resultado de una política pública con estrategia de planeación, el PROMEP se institucionaliza en las Instituciones de Educación Superior (IES) y conduce a las Universidades Públicas Estatales al registro de Planes de Desarrollo de los Cuerpos Académicos entre 1997-2000. Posterior y paulatinamente al resto de las Instituciones de Educación Superior Públicas.

Los cuerpos académicos

El PROMEP es considerado como un medio estratégico para impulsar el desarrollo y consolidación de los Cuerpos Académicos de las IES públicas del país, a éstos se les define como un grupo de profesores investigadores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento en temas disciplinares o multidisciplinares, y un conjunto de objetivos y metas académicas (Urbano, Aguilar y Rubio, 2006).¹

Los CA además de ser concebidos como la “fuerza motriz del desarrollo institucional” deben presentar ciertos rasgos invariantes: a) alta habilitación académica b) compromiso

¹ Rubio Oca, Julio (2006). La política educativa y la educación superior en México 1995-2006: Un balance. México: FCE

institucional de los integrantes, c) intensa vida colegiada, y d) integración de redes². Esto trae consigo una nueva forma de concebir el desarrollo académico institucional, la generación y aplicación del conocimiento y por lo tanto una nueva forma de organización del trabajo colegiado lo cual implica, como señalan Tinajero V., Guadalupe; P. F., Carmen y E. G., Erika J (2008) citando a Suárez y López (2006)³, transitar a estilos de autoridad más participativos y colegiados ya que la aparición del concepto de cuerpos académicos en el discurso oficial delimitó tareas y obligaciones de los académicos ante la institución.

Los Cuerpos Académicos tienen más de diez años operando conforme lo ha propuesto el PROMEP y, a pesar de ello, poco sabemos sobre cómo evolucionan, cuáles son los factores que influyen en su desarrollo, cuál ha sido el impacto de su existencia y qué representa para los académicos pertenecer a los mismos ya que, como lo señala Castañeda (2000)⁴, los académicos han sido reclutados, incorporados e iniciados en las actividades académicas, hasta su constitución en colectivos articulados que desarrollan una actividad de naturaleza compleja la cual requiere un alto sentido de responsabilidad, de compromiso y de trabajo en equipo, y de la que sólo se tiene evidencia de los logros en términos de cifras.

Por otro lado, la política educativa estipulada en el Plan Sectorial de Educación 2007-2012⁵, plantea ampliar los incentivos dirigidos a impulsar la formación y consolidación de cuerpos académicos en todas las IES del país, por áreas de conocimiento, y fomentar el desarrollo de redes de colaboración e intercambio así como atender las necesidades de ampliación y modernización del equipamiento e infraestructura educativa y de apoyo al trabajo de los cuerpos académicos mediante la concurrencia de fondos federales y estatales. Con esto se hace evidente que los CA siguen y, por lo que puede vislumbrarse para los

² Programa de mejoramiento del profesorado. Reglas de operación 2009, en http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas_PROMEP_2009.pdf. Acuerdo 453, DOF 12^o Sección: SEP [fecha de consulta: 7 de enero de 2009]

³ Tinajero V., Guadalupe; Pérez, F., Carmen, Espinosa, G., Erika J. (2008) Los Cuerpos Académicos en la UABC: ¿Agrupación administrativa o trabajo colectivo? Memorias del 8vo. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior. UAN

⁴ Castañeda C., Jesús B. (2000) La consolidación de los cuerpos académicos en las políticas para la educación superior de México. Un análisis de su impacto en I.E.S. de Sinaloa [fecha de consulta: 29 de octubre de 2008] Disponible en: http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%201/Mesa%20G/ Mesa-g_7.pdf

⁵ SEP (2007) Programa Sectorial de Educación 2007-2012. México: CONALITEG

próximos años, seguirán siendo una prioridad en la política para la educación superior en México, por ello es importante generar conocimiento que permita en principio conocer los factores que intervienen en su evolución, cómo operan y superan los obstáculos que se les presentan, así como identificar cuál es el impacto de su accionar. Esta identificación permitirá proponer más y mejores estrategias para su conformación y desarrollo y para convertirlos en un verdadero motor de la actividad académica de las IES del país.

Los Cuerpos Académicos, como ha sido señalado, son una figura que surge en el contexto educativo mexicano a finales de los 90's, derivado de una política nacional. Esta política condujo a las Instituciones de Educación Superior a procesos de autoevaluación y planeación para la definición de Planes de Desarrollo de los Cuerpos Académicos a partir de los cuales se signaron convenios de colaboración PROMEP-IES, con éstos fluyeron recursos en apoyo al fortalecimiento de las plantas académicas de las instituciones participantes. En principio los apoyos se orientaron en su mayoría, particularmente a individuos, bajo el supuesto de que con su fortalecimiento se mejoran las condiciones del trabajo colectivo propuesto en la figura de los Cuerpos Académicos, los cuales evolucionan conforme se desarrollan las características individuales de sus integrantes (Habilitación, Perfil PROMEP y S N I), y se incrementa la producción conjunta, según se lee en las Reglas de Operación del Programa.

El PROMEP, como lo señalan Pérez M., Ricardo; R. G., Rosa María; R. D., José Antonio, (2008)⁶; Guzmán A., Teresa, (2007)⁷ y Tinajero Villavicencio, Guadalupe; P. F., Carmen, E. G., Erika J.(2008), ha traído cambios en las dinámicas institucionales en la Educación Superior particularmente la vertiente individual que se desarrolló desde la implementación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el Programa de Estímulos a la Carrera

⁶ Pérez M., Ricardo; Rodríguez. G., Rosa M.; Ramírez. D., José A. (2008). Hacia la construcción de un objeto de estudio: los Cuerpos Académicos en la Universidad de Guadalajara. Memorias del 8vo. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior: UAN

⁷ Guzmán A., Teresa de Jesús (2007). Cambio, Renovación o Simulación: Profesión Académica y PROMEP. Memorias del Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior. UdeG. [fecha de consulta: 26 de marzo de 2008] Disponible en: <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%205/Mesa%202/ponencia21.pdf>

Docente y las estrategias de homologación salarial, si bien es retomada por el Programa al plantear un reconocimiento al perfil ideal de los académicos (denominado perfil PROMEP), es complementada promoviendo y apoyando la vertiente colectiva en la figura del CA y la conformación de redes.

La política pública que da origen al Programa de Mejoramiento del Profesorado en México, independientemente de lo cuestionable que pueda ser en términos de las estrategias derivadas y del financiamiento asociado, como lo apuntalan Gil A., M. (2006)⁸, Lastra B., Rosalía y Kepowicz M., Bárbara (2006)⁹, Guzmán A., Teresa de Jesús (2007), Salas, J. A., Plata M., Quevedo U., H. y Castro V. A. (2007)¹⁰ y Castañeda C., Jesús B. (2007), Vences E., A (2008)¹¹, entre otros, ha permitido a las universidades públicas retomar planteamientos importantes de mejora de su planta docente, de impulso del trabajo colectivo y de promoción de otras actividades asociadas al quehacer de los académicos.

En la Universidad Autónoma de Nuevo León esta política de fortalecimiento ha contribuido a consolidar su planta académica. Así, para 2012, del total de sus Profesores de Tiempo Completo del nivel superior, el 92% posee estudios de posgrado y el 56% de ellos han recibido el reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP. Respecto a la generación y aplicación del conocimiento, cuenta con investigadores de reconocido prestigio, de los cuales 505 pertenecen actualmente al Sistema Nacional de Investigadores (S N I y/o SNC); ha logrado consolidar un importante número de Cuerpos Académicos, pasando de 3 en 2002 a 43 en el 2011, los Cuerpos Académicos en Consolidación pasaron de 12 a 55.

⁸ Gil Antón, Manuel (2006). Cuerpos académicos: ¿rumbo o requisito formal?:[fecha de consulta: 18 de septiembre de 2008] Disponible en: http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=261699

⁹ Lastra B., Rosalía y Kepowicz M., Bárbara (2006). PROMEP-S N I: Hito respecto al bien personal y el bien estar colectivo. Reencuentro, No. 45, México: UAM. Redalyc

¹⁰ Salas, J. A., Plata M., Héctor, Q., Urías y C. V., Arnulfo (2007). Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP): Eficiencia Educativa y Reducciones Presupuestales. CULCYT/Año 4, No. 18, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.:[fecha de consulta: 26 de marzo de 2008] Disponible en: <http://www.uacj.mx/IIT/CULCYT/Enero-Febrero2007/4ARTCULOSALAS.PDF>

¹¹ Vences E., Angélica (2008). Las políticas de evaluación de la Educación Superior. Una aproximación interpretativa desde la gestión. Memorias del 8avo. Congreso Internacional "Retos y Expectativas de la Universidad". México: UAS

Como resultado de este impulso del trabajo académico colectivo las instituciones participantes en el Programa registraron su plan de desarrollo de los Cuerpos Académicos y realizaron el registro de los mismos tomando en cuenta probablemente las organizaciones que ya existían (como departamentos, academias o grupos de investigación). Tinajero V., Guadalupe; P. F., Carmen, E. G., Erika J. (2008) señalan que al interior de las universidades seguramente coexistían tres tipos de agrupaciones: las de corte tradicional, las agrupaciones con características innovadoras e investigadores que desarrollaban sus estudios de manera individual, pero al asumir los planteamientos de la política vigente éstos se vieron obligados a conformarse bajo nuevos esquemas, que definitivamente rompieron con su dinámica o bien los condujo a conformar agrupaciones con relaciones colectivas inexistentes. De esta manera, mecanismos como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) han intervenido de manera directa en las universidades con resultados que cuantitativamente han sido documentados por instancias oficiales, y por algunos investigadores interesados en el tema (Castañeda: 2000, Tinajero y otros: 2008; Salas y otros: 2007, Sevilla, J. J., Galaz, J. F. y Arcos J. L.:2008¹², Pérez y otros: 2008¹³, Lastra y Kepowicz: 2006, Guzmán, Hernández y Guzmán: 2008¹⁴, Gil A., Manuel: 2006), pero también han traído consigo efectos, a veces no deseados que convierten a la gestión (operación y desarrollo) en un campo problemático que es necesario explorar.

Aportes para la comprensión de los Cuerpos Académicos. De la individualidad al trabajo colaborativo

La posmodernidad plantea retos importantes al profesorado, demandas muchas veces contradictorias entre sí, a los cambios cualitativos, entre los que se encuentran un nuevo papel de los profesores, se añaden nuevas tareas colectivas e individuales que han

¹² Sevilla, J. J., Galaz, J. F. y Arcos J. L. (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su relación con su visión institucional. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 10 (2). Consultado el 06 de enero de 2009 en: <http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-sevillagalaz.html>

¹³ Pérez M., Ricardo; Rodríguez. G., Rosa M.; Ramírez. D., José A. (2008). Hacia la construcción de un objeto de estudio: los Cuerpos Académicos en la Universidad de Guadalajara. Memorias del 8vo. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior: UAN

¹⁴ Guzmán A., Teresa De Jesús, Hernández L., Olga y Guzmán A., Josefina (2008). El PROMEP en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Una primera evaluación de su impacto entre los académicos. Memorias del 8vo. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior: UAN

conducido a una intensificación de las actividades académicas (entre las que se encuentran actividades de gestión) y que según Hargreaves (1999)¹⁵ distraen de las actividades meramente educativas.

Los primeros análisis de Cuerpos Académicos realizados por Pérez M., Ricardo; Rodríguez. G., Rosa M.; Ramírez. D., José A. (2008) les permitieron obtener datos sobre la opinión que tienen los docentes en relación al PROMEP, sus principales expectativas, metas y sus prácticas. Si bien el Programa promueve la conformación de los Cuerpos Académicos para un mejor desempeño profesional ligado a la estimulación con financiamiento económico, materiales y equipo de trabajo para que continúen sus trabajos de investigación, los profesores expresan un agrado con la forma en que favorece el PROMEP el desarrollo individual - colectivo, mediante los diferentes apoyos ya que permite la colaboración y ejerce presión para la superación académica.

Un problema persistente en el personal académico, también identificado por un grupo de analistas de la OCDE, es que si bien se está logrando mejorar los niveles de formación del profesorado también es cierto que las expectativas y las demandas que se imponen a los académicos han ido en aumento. Así, la presión para responder a las necesidades de un número creciente de estudiantes, los niveles de rendición de cuentas en aumento, el entorno competitivo cada vez más tenso y la necesidad de desempeñarse a tres niveles –docencia, investigación y servicios– posiblemente hayan llevado a mayores niveles de presión y cargas laborales más pesadas (Brunner et al., 2006:50-51, citado por Preciado et al.:2008)¹⁶. Ortiz del Ángel, Yolanda (2008)¹⁷, citando a Michael Fullan habla del trabajo individual y en equipo reconociendo que con la promoción del trabajo en equipo se vino la detracción del trabajo individual. No obstante las tareas individuales también son necesarias, y a veces

¹⁵ Hargreaves, A. (1999) Profesorado, cultura y posmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado). España: Morata

¹⁶ Preciado C., Florentina; Gómez N., Antonio y Kral, Karla (2008). Ser y quehacer docente en la última década. Un estudio cualitativo del impacto de las políticas de formación en el profesorado. Vol. 13, Núm. 39, México: RMIE

¹⁷ Ortiz Del Ángel, Yolanda (2008). Del trabajo aislado al trabajo colaborativo. Memorias del 8vo. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Educación Superior: UAN

el trabajo en equipo puede ser más una restricción que una oportunidad ya que en lugar de evolucionar como un método válido de trabajo se impone como un sistema inflexible. El trabajo individual también tiene sus momentos valiosos, aunque a menudo se le subestima. La cultura del trabajo en equipo también respeta, exalta y tiene en cuenta a la *persona*, ésta no es devorada por el grupo, sino que se realiza a través de éste. Así pues, la capacidad para pensar y trabajar de manera independiente (y también colectiva) es esencial para innovar en los procesos académicos. (Fullan, M. y Hargreaves, A.: 1999)¹⁸.

Los autores, antes citados, señalan las dificultades que surgen en el trabajo de equipo, recuperando el sentido de que los cambios necesarios para una transición eficaz hacia el trabajo en equipo son complejos, y hacen referencia entonces a la balcanización, el trabajo en equipo fácil y el trabajo en equipo artificial:

1.- La balcanización o división, se da cuando algunos de los miembros del equipo forman subgrupos que luchan entre sí para obtener reconocimiento, primacía o estatus dentro del grupo, esto trae consigo un deterioro de las relaciones en general.

2.- El trabajo en equipo fácil lo definen como el intercambio rápido y superficial de ideas y estrategias en un sentido técnico y a corto plazo que no llega al análisis, la crítica o la reflexión sistemática sobre situaciones que requieran planificación a mediano y largo plazo.

3.- El trabajo en equipo artificial se refiere a situaciones donde persiste el control a través de procedimientos formales como la planeación conjunta o la capacitación entre pares dentro de reuniones establecidas, con horarios marcados y definiciones normativas de los roles.

El trabajo en equipo eficaz, concluyen Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999), opera en el mundo de las ideas, analiza críticamente las prácticas existentes, busca mejores alternativas y une esfuerzos par producir mejoras, además construir una cultura del trabajo en equipo supone un largo trayecto, sin atajos.

Ortiz del Ángel (2008) propone la modalidad del trabajo en equipo colaborativo en donde el reconocimiento y la valoración de cada uno de los participantes es tan importante como el desarrollo de habilidades interpersonales y la comunicación eficaz que permitan a los involucrados conocerse entre sí y establecer una relación de confianza. Es significativo

¹⁸ Fullan, Michael y Hargreaves, Andy (1999). La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. Argentina: Amorrortu Editores

también la aceptación y el apoyo mutuo, que se refleja en la toma de decisiones de manera conjunta, lo cual no quiere decir que no exista divergencia de opiniones sino que se procura resolverlas de manera asertiva y constructiva a través del debate reflexivo, propio de una universidad en su carácter de colectividad viva y actuante. Señala, sin embargo, citando a Ángeles Parrilla Latas que dicha modalidad de trabajo no está exenta de dificultades y problemas en su desarrollo y que una de ellas es el hecho mismo de la colaboración ya que por tradición en las instituciones se establecen relaciones no colaborativas, verticales, y jerárquicas entre profesionales en las que el peso de las actuaciones está dado por el estatus profesional y por criterios más cercanos a categorías administrativas que las verdaderamente profesionales.

La promoción del trabajo colaborativo permite rescatar las experiencias y sobre todo las competencias de los involucrados, reconociendo y aceptando de la misma manera sus incompetencias y limitaciones de una forma respetuosa. En los equipos colaborativos existen lazos de confianza y cooperación, incluso de amistad, lo cual se pone de manifiesto desde la iniciativa individual y se traduce en motivación hacia el trabajo de equipo y mayor productividad, las frustraciones y las manifestaciones agresivas entre los colaboradores son muy poco frecuentes (Ortiz del Ángel; 2008).

Los equipos colaborativos cumplen con ciertas características indispensables para ser efectivos:

- 1.- El liderazgo o la conducción del grupo es compartido, para que todos los integrantes tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades.
- 2.- La definición de objetivos para el grupo se hace con la participación de todos (involucramiento y correspondencia colectiva).
- 3.- Los objetivos se cumplen de acuerdo con métodos y procedimientos elegidos entre todos. Es importante señalar que se enfatiza la flexibilidad en los objetivos a fin de facilitar la adaptación constante a nuevas situaciones o planteamientos como exigencias de un mundo cambiante y complejo.
- 4.- El sistema de comunicación es libre y espontáneo lo que posibilita la toma de decisiones por consenso, evitando los antagonismos y las polarizaciones y enfatizando el debate reflexivo.

5.- Se pone atención en el proceso del equipo: qué ocurre durante el transcurso de la tarea, los roles que se desempeñan, las tensiones, las inhibiciones, las formas de enfocar y resolver los conflictos, es decir las actitudes y reacciones de cada uno de los miembros, así como los tipos de interacción y de participación esto porque la comprensión del proceso favorece una participación más efectiva de los integrantes Este aspecto es crucial ya que refiere al ámbito de la cotidianidad y esto es algo a lo que pocas veces se pone atención.

6.- El grupo conoce si los objetivos responden a los intereses de los miembros y hasta qué punto los colaboradores están satisfechos con las tareas desarrolladas, lo que permitirá introducir cambios y mejoras en base al principio de flexibilidad antes mencionado, siendo el propio equipo el responsable de la elección de las estrategias apropiadas para llevar a cabo el proceso de seguimiento y evaluación. Ortiz del Ángel, Yolanda (2008).

Este último aspecto es un punto que en la mayoría de las propuestas, planes de trabajo, proyectos y programas se presenta como un apartado o sección obligada pero que generalmente nunca se lleva a cabo, por lo menos no en los términos que implica un verdadero proceso de evaluación.

Maxwell, John C. (2008)¹⁹, en otro orden de ideas, pero útiles para el propósito de este apartado, caracteriza 17 leyes del trabajo en equipo a través de las cuales expone algunas de las razones por las que es mejor trabajar de esa manera. Señala que la meta es más importante que la participación individual y todo tiene que ver con el equipo. Respecto a los integrantes destaca la importancia de comprender que cada cual tiene un lugar apropiado y juega un papel trascendental al enfrentar sus desafíos, por lo mismo, deben cuidarse y apoyarse unos a otros. La buena actitud; valores compartidos y una viva interacción propiciada por la comunicación eficaz permiten también enfocar los esfuerzos en el marco de una visión de conjunto y para el cumplimiento del plan que como grupo se han trazado. Finalmente, destaca también la importancia del liderazgo y apuntala aquel en el cual entre otras características, permite: la transferencia de autoridad para trabajar, crear un ambiente donde cada miembro se hace responsable, y preparar el desarrollo de

¹⁹ Maxwell, John C. (2008) Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. EUA: Grupo Nelson

capacidades personales. Un liderazgo que rompe con los mitos de la “cabecera de la mesa” y el de “la mesa redonda”.

Para el desarrollo del trabajo colectivo, Guillaumín T. Arturo et. al. (2003)²⁰ puntualizan algunos rasgos y competencias necesarias:

- Aprendizaje de los demás. Todos aprenden de todos y todos enseñan a todos, en este sentido cada quien aporta sus conocimientos y experiencia y los pone a prueba frente a los demás, ésto conducirá a procesos más maduros en los cuales se genera un ciclo productivo que considera el debate, la discusión, el análisis, la síntesis y la meta cognición.
- Autocrítica, auto percepción y autoevaluación. Descubrir lo que está mal, lo positivo, lo que funciona bien es la única manera de perfeccionar el desempeño de un colectivo, esto implica, necesariamente, el análisis individual.
- Autonomía. Entendida como la capacidad para producir pautas propias de organización, evaluación y evolución acordes con los objetivos que se busca alcanzar. Ésta implica la capacidad de decidir sobre la organización de la información y de los recursos en constante interacción con el entorno.
- Comunicación de alto nivel. Las culturas oral y escrita son instrumentos potentes para el acceso a la socialización, al conocimiento y al aprendizaje e implica capacidades cognitivas superiores tales como: reflexión, espíritu crítico y conciencia.
- Confianza y respeto. La cual implica una comunicación directa y honesta; el respeto por las opiniones, las ideas y las posturas así como abrirse a las visiones de los otros y aprehender la realidad desde distintas perspectivas. Cuando hay desconfianza, señalan los autores, se genera inseguridad y aislamiento y la intolerancia promueve a su vez una actitud defensiva que deteriora la fortaleza de la comunidad y las potencialidades de desarrollo de la unidad, es decir conducen al fracaso de todo proyecto colectivo.
- Contacto cara a cara. La comunicación frente a frente es más rica en signos y símbolos, posibilita reacción y respuesta y definitivamente promueve el diálogo, la reflexión colectiva y el despliegue de otros lenguajes.

²⁰ Guillaumín, T. Arturo ET. AL. (2003). Planeación estratégica aplicada a unidades académicas universitarias, México: UV

- Diversidad. Es el caldo de cultivo para la creatividad y la innovación.
- Inteligencia colectiva. Se crea a partir de la interacción de los miembros de un grupo y con ella se manifiestan competencias que ningún integrante posee individualmente sino que surgen con la actividad colectiva permitiendo abordar tareas y problemas cada vez más complejos.
- Multi, inter y transdisciplina. En contraposición a la autonomía, delimitación de fronteras e hiperespecialización que promueve el trabajo desde una sólo perspectiva disciplinaria.
- Liderazgo y jerarquías. De tipo colectivo e individual, uno donde en el grupo se convierte en líder y en el otro cada integrante puede asumir a su vez el liderazgo dependiendo de la circunstancia y naturaleza del o de los proyectos a desarrollar. Los liderazgos individuales son transitorios y rotativas y la jerarquía lineal no existe ya que la organización debe ser más descentralizada y horizontal.
- Tamaño. Los autores sugieren que el ideal en número de integrantes de un colectivo es entre 8 y 16 personas, ya que desde su punto de vista, se tendrían los siguientes aciertos:
 - * Heterogeneidad y diversidad
 - * Organización
 - * Liderazgos necesarios
 - * Dinámicas de trabajo productiva y enriquecedoras
 - * Representatividad.

Con estos planteamientos, Guillaumín T. Arturo et. al. (2003), apuntan hacia la reinstauración de la cultura de la comunidad en la universidades, la cual se contrapone a la masificación, fragmentación del conocimiento.

En la compilación realizada por Hargreaves, A. (2003 p. 237)²¹, Richard Sagor habla del “aspecto cooperador de la investigación cooperativa para la acción [sic]” la cual define como la participación voluntaria y colectiva de equipos de docentes de un mismo lugar en la realización de indagaciones conjuntas sobre aspectos de especial interés personal/profesional. Este tipo de trabajo profesional parte de las necesidades percibidas; la participación es voluntaria, la estrategia requiere una mutua adaptación y cuando está bien

²¹ Hargreaves, A. Comp (2003). Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador. Argentina: Amorrortu Editores

implementada los participantes reciben amplio apoyo. Ciertamente aunque esta conceptualización está más bien orientada para centrarse en aspectos críticos para la educación, es una definición bastante cercana a la que se plantea a través del Programa de Mejoramiento del Profesorado (2009)²²

Pérez M., Ricardo; Rodríguez. G., Rosa M.; Ramírez. D., José A. (2008) en su estudio con Cuerpos Académicos de la Universidad de Guadalajara empiezan a visualizar casos “tipo” de académicos por la manera en que están viviendo la política y su realidad cotidiana, y señalan que existe un sector importante de investigadores con trayectorias individuales exitosas en los programas previos al PROMEP -como es el caso del Programa de Estímulos Económicos y el Sistema Nacional de Investigadores- que han consolidado formas de operar individuales, lo cual les representa mayores dificultades para cambiar sus prácticas al trabajo colaborativo y la conformación de Cuerpos Académicos. Otro sector de investigadores se caracteriza por que aprenden las reglas del juego rápidamente y saben responder a los indicadores que se van derivando de la política, lo que desemboca en efectos perversos en las dinámicas y procesos de los cuerpos académicos que los llevan a prácticas de simulación de trabajo colaborativo, y la formación de redes de reciprocidad en materia de otorgamiento de constancias y acreditación de actividades. Como también señalan Sánchez, Navarro y Gómez (2007)²³ al hablar de la implementación de políticas de evaluación en las IES mexicanas cuyos resultados han sido variables y en ocasiones difusos: hay casos en los cuales efectivamente se han experimentado procesos evaluativos que enriquecen la estructura académica y el funcionamiento, pero también existen otros que aprendiendo “la forma” desarrollan una capacidad de respuesta que sólo muestra lo que los evaluadores esperan encontrar, sin que se logre el impacto sustancial pretendido. Esto hace evidente que en la operatividad de la política se aplique “tan bien” la estrategia por parte de

²² Programa de mejoramiento del profesorado. Reglas de operación 2009, en http://promep.sep.gob.mx/reglas/Reglas_PROMEP_2009.pdf. Acuerdo 453, DOF 12º Sección: SEP [fecha de consulta: 7 de enero de 2009]

²³ Navarro L., Marco A. y Sánchez R., Iván (2007). Transformación mundial de la educación superior. México: UIP-UAT

los involucrados o bien que se detecten vacíos que se prestan a la interpretación y conducen a la perversión de los mecanismos. (Vences E., A. 2008).

Pérez M., Ricardo; Rodríguez. G., Rosa M.; Ramírez. D., José A. (2008) han encontrado también un fenómeno en el que se visualiza cómo la acumulación de méritos y el acceso a los reconocimientos y recursos financieros se genera desproporcionalmente favoreciendo a un pequeño grupo de investigadores que al convertirse en “nodos” de la comunidad científica generan el llamado “efecto mateo” (a quien mucho tiene mucho se le dará, y al que no, aún lo poco que tenga se le habrá de quitar), en la medida en que el reconocimiento favorece la obtención de recursos, los recursos favorecen la formación, las publicaciones y éstos a su vez generan reconocimiento, conformándose en un círculo virtuoso en que son los mismos individuos y grupos los que tienen posibilidades de permanencia y desarrollo en las comunidades científicas, siendo cada vez más difícil el posicionamiento de los grupos emergentes. En este sentido, la competencia y lucha por la sobrevivencia en un sistema dirigido a unos pocos demeritan el sentido social de la universidad y favorece una forma de exclusión de nuevos académicos que no reúnen los perfiles adecuados ni cumplen con los indicadores determinados por la política vigente.

Los cuerpos académicos, por encima de otros factores que son los que realmente han estado operando, señala Manuel Gil (2006)²⁴ deben concebirse como

“entidades vivas, dinámicas... se parten luego y forman otros, ya sea por la vía de la especialización o por el camino de la transdisciplina. No son estáticos. El denominador común, con las variaciones propias de las distintas tribus que conforman al mundo académico, es el compromiso con una confluencia colegiada —ser colegas — y pactar trabajo convergente, no “en bola”, para potenciar la enseñanza, el descubrimiento, la integración del saber y su divulgación. Critican sus borradores, conversan sobre los retos de la docencia, se hacen cargo de los dilemas de sus instituciones y de la vida universitaria... La vida, no el cartabón; el proceso del saber que se comparte, no el formulario a llenar anualmente, atado al dinero.” (Gil Antón, 2006)

²⁴ Gil Antón, Manuel. Réplica a un siglo buscando doctores... ¡y ya los encontramos!. Revista de la Educación Superior [en línea] 2006, XXXV (4) (140):[fecha de consulta: 29 de marzo de 2008] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=60414007>> ISSN 0185-2760

Para complementar este apartado conviene retomar los planteamientos que presentan Lobato Calleros y De La Garza (2009)²⁵ respecto al hecho de que el trabajo en equipo es un concepto que ha sido tomado de las prácticas empresariales y se ha reflexionado poco sobre su desarrollo en el ámbito educativo. En lugar del concepto de trabajo en equipo proponen el de respuesta grupal, ya que según el movimiento de los sistemas socio técnicos, facilita el que organizaciones con altas demandas del entorno elaboren respuestas más efectivas, su aplicación en Europa contribuyó a la democratización del trabajo (citando a Eijnatten, 1998), cuestión clave en los sistemas de educación superior.

Una pauta que los autores identifican en el concepto de colegialidad es la búsqueda de un proyecto académico común, el cual se establece mediante un proceso integrador que se caracteriza por la “creación, la identificación y la aplicación de las preferencias compartidas” (citando a March y Olsen, 1989:208). Por otro lado, señalan que la diferenciación entre el bien común y el bien privado es cada vez más difusa, por lo que, citando a Torres-Nafarrate, (2004), otro proceso de toma de decisiones que se considera legítimo es la democracia.

En este orden de ideas se retoman los aportes realizados por Lastra, Rosa Ma. y Bárbara Kepowicz (2006), al analizar el hito entre el bien ser personal y bien estar colectivo entre PROMEP-SNI el cual, señalan está asentándose

“en la mente de los académicos, mas vinculatoria que facultativa, posiblemente atentatoria de la libre búsqueda del conocimiento y su divulgación. Si bien la idea es no permitir esclavos del conformismo, abatiendo aislamiento investigativo, ello está haciendo surgir la tendencia al individualismo de objetivos a corto plazo y la anuencia de concentración de poder de decisión en el núcleo del SIES. Esto recuerda las ideas de Tocqueville sobre la natural progresividad del poder colectivo [...] todo poder central siguiendo sus tendencias naturales[...] fomenta el principio de igualdad porque la igualdad, de manera singular facilita, extiende y asegura la influencia del poder central”. (Lastra y Kepowicz, 2006)

²⁵ Lobato Calleros, Odette y De La Garza, Eduardo (2009). La organización del cuerpo académico: las premisas de decisión, colegialidad y respuesta grupal. Un acercamiento desde su autorreferencialidad. Estudio de caso comparativo en la educación de la Ingeniería. México: Revista Mexicana de Investigación Educativa

Estas autoras destacan las grandes distancias o brechas de calidad que se generan al “reinstitutionalizarse” en las instituciones de educación superior las políticas externas para el cambio dado que aún sin modificaciones en sus reglamentos, la mente del académico está dispuesta a tener que asumir nuevas conductas, aún sin vocación, lo notable de este hecho, señalan, es la fuerza actuante de la vigorosa autopropulsión institucional académicos-funcionarios de las nuevas reglas de evaluación.

El orden institucional de la parcela académica, según Lastra y Kepowicz (2006), gira en torno a a la necesidad de revisar, IES por IES, la lógica central sobre: a) lo apropiado del estímulo económico que fomenta el individualismo, b) el eventual impacto exógeno al cuerpo académico necesitado de estrategias para satisfacer el juego de los puntos y, c) los fundamentos para optar por el fomento a la multifuncionalidad de los académicos.

Queda claro que responder a los retos del nuevo sistema de educación superior implica, entre otras cosas superar el individualismo del profesorado y la concepción mecanicista de los centros educativos, a fin de propiciar actitudes colaborativas y modalidades de organización flexibles, esto implica necesariamente, según Armengol A., Carme (2001; p.15)²⁶, una reivindicación de la importancia de los factores personales y colectivos en el funcionamiento de las organizaciones y el reconocimiento de la cultura como referentes para fomentar el cambio y la mejora.

Investigación en equipos

En virtud de que guardan mayor tradición respecto a la naturaleza colectiva de la producción de conocimiento desarrollada en ámbitos académicos, vale la pena rescatar algunos planteamientos sobre el devenir de los grupos de investigación. Para Mariela Bianco y Judith Sutz (2005)²⁷, el grupo de investigación constituye la unidad mínima, espacio temporal de producción de conocimiento, de carácter colectivo.

No existe mucha literatura sobre estudios de grupos de investigación, sin embargo el trabajo realizado por Bianco y Sutz (2005), analiza la experiencia de grupos de

²⁶ Armengol, A., Carme (2001). La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad. España: La Muralla, S.A.

²⁷ Bianco, Mariela y Sutz, Judith (2005) Las formas colectivas de la investigación universitaria. Uruguay: Revista CTS

investigación universitarios de la Universidad de la República en Uruguay con la particularidad de que fueron parte del estudio aquellos que se auto-identificaron como tales, esto, a partir de la consideración de que la noción de identidad cumple un rol estructurante en la configuración de grupos de investigación.

El término grupo de investigación lleva implícito el carácter colectivo de la entidad, siendo la interacción entre sus miembros un proceso fundamental de la vida del colectivo. La vida de un grupo de investigación ocurre en torno a un marco de referencia integrado por sus miembros, sus objetos de estudio y los abordajes teóricos y metodológicos que utilizan. A partir del proceso de interacción, los grupos de investigación desarrollan diversas vertientes identitarias. Tres de ellas son:

- 1.- Identidad temática derivada de ocuparse del estudio de una problemática definida en el marco de una disciplina o en espacios interdisciplinarios;
- 2.- Identidad colectiva derivada de tener una trayectoria de trabajo conjunta expresada en producción académica común y/o en el reconocimiento del liderazgo académico de alguno de sus integrantes presentes o pasados; y
- 3.- Auto identidad derivada del sentido de pertenencia y del hecho de que sus miembros se reconocen como integrantes del colectivo.

Pueden mencionarse también otros aspectos que hacen a la identidad de un grupo de investigación. Uno es el tipo de objetivos compartidos, lo que diferencia, por ejemplo, grupos de investigación puramente académicos de aquellos que trabajan en conexión con sectores productivos o de servicios. La importancia de este aspecto es tal que ciertos enfoques derivan de él la propia definición de grupo: “ (...) la palabra grupo es usada de forma que quiere decir ‘un cierto número de individuos con intereses comunes’” (citando a Olson, 2000: 8). Otro refiere a la institución “madre” del grupo en cuestión, que afecta fuertemente la identidad grupal. Esta influencia puede darse dentro de un mismo gran agregado, por ejemplo, una universidad, puesto que grupos de investigación pertenecientes a distintas facultades incorporan especificidades derivadas de dicha adscripción; este aspecto se manifiesta con mayor fuerza aún cuando se trata de instituciones ampliamente diferenciadas. El contexto institucional puede operar también a través de la regulación de la pertenencia al grupo. Esta cuestión, detenidamente estudiada por Weber, está asociada a un

sistema de autoridad instituido por el propio colectivo o dependiente de la institución en la cual está inserto (citando a Weber, 1993).

Ciertamente se vierten consideraciones que revisten particular importancia en relación con la naturaleza de los colectivos, como son los cuerpos académicos, que tienen como propósito la generación y/o aplicación del conocimiento. No obstante habrá que considerar que aunado a esta actividad, a éstos colectivos se suman el resto de las actividades académicas determinadas como funciones sustantivas del profesor de tiempo completo, característica que reúnen los integrantes de los cuerpos académicos, a saber: docencia, investigación, tutoría y gestión.

Los grupos de investigación no son unidades administrativas; su realidad, señalan las autoras, está basada en dos pilares, el primero que los miembros del grupo se identifican como pertenecientes a él y el segundo, que el grupo es reconocido por otros actores como una entidad per se, en particular por sus colegas (citando a Laredo et al., 1999).

Por otro lado, los grupos de investigación son entidades dinámicas cuyo desarrollo y consolidación en el tiempo dependen de factores tan diversos como la organización del saber al interior de una rama de conocimiento, las políticas de investigación, el grado de complejidad de los objetos de estudio, las relaciones entre los investigadores, la disponibilidad de financiamiento, por nombrar sólo algunos (Bianco y Sutz, 2005).

Para comprender con mayor claridad el trabajo de investigación en equipos conviene retomar los planteamientos que Luna Serrano, Edna; Rueda Beltrán, Mario y Arbesú García, María Isabel (2006)²⁸ vierten sobre la conformación de redes, las cuales finalmente son grupos de investigadores. Las formas de generación del conocimiento se han modificado en los últimos cincuenta años; en la producción y comunicación de conocimientos los modelos interactivos y contextualizados están reemplazando al modelo lineal. La globalización, señalan los autores ha influido sustancialmente en este proceso de cambio, pues es un fenómeno sociopolítico que implica vínculos complejos entre diversas naciones cuyos nexos transforman no sólo el ámbito económico mundial, sino también el político, ideológico-cultural y técnico. Este fenómeno puede considerarse como una reelaboración de la red de las prácticas sociales, que lleva a un establecimiento de nuevas

²⁸ Luna Serrano, Edna; Rueda Beltrán, Mario y Arbesú García, María Isabel (2006) Constitución y desarrollo de una red de investigadores sobre evaluación de la docencia. RMIE, VOL. 11, NÚM. 30. México: COMIE

- d) Se organiza formalmente con una estructura definida,
- e) La presencia en ella es por invitación con base en los méritos,
- f) Tiene una estructura de comunicación bien definida, y
- g) la red debe trascender las fronteras de varios sectores.

Martínez, A. y Torres, F. (2008)²⁹ citando a Robledo et al.(2005), definen el grupo de investigación como una organización especializada en la generación y aplicación creativa del conocimiento, constituyendo lo que se denominaría como empresa de conocimiento.

En su trabajo para establecer los factores de éxito en la participación de los grupos de investigación latinoamericanos en programas de cooperación científica internacional desarrollan una serie de características del grupo de investigación, realizando las citas correspondientes que en esta relación se omiten:

- Tamaño. El cual ha sido señalado como un factor relacionado positivamente con la participación en programas de investigación y desarrollo (I+D). Los más grandes parecen inducir y promover la cooperación científica con más facilidad y mejores resultados que los pequeños, especialmente porque transmiten más confianza y experiencia debido a sus robustas estructuras.
- Interdisciplinariedad. Los proyectos de investigación realizados por grupos de diferentes áreas y disciplinas generan productos y aplicaciones más atractivas e interesantes de cara al público y a la sociedad. La tendencia a formar equipos grandes e interdisciplinarios ya había sido anunciada en los 90 por Gibbons et al. (1997).³⁰
- Años de existencia. La experiencia se puede medir en años y en producción científica, publicaciones indexadas o patentes. Un equipo investigador consolidado y con experiencia aumenta las probabilidades de completar satisfactoriamente un

²⁹ Cuadros, A.; Martínez, A. y Torres, F. (2008). Determinantes de éxito en la participación de los grupos de investigación latinoamericanos en programas de cooperación científica internacional. Venezuela: Interciencia; VOL. 33 N° 11

³⁰ Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzman, S.; Scott, P. Y Trow, M. (1997) La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. España: Pomares-Corredor S.A.

proyecto. Al igual que las empresas, los grupos deben tener una coherencia interna o características tecnológicas que los hacen viables como una entidad histórica. Esta coherencia se refiere a una serie de trayectorias críticas que generan capacidades duraderas y continuas en el tiempo. La reputación de los fundadores, experiencias pasadas y estabilidad financiera son factores que muestran una relación directamente proporcional con los años de existencia del grupo.

- Producción científica y tecnológica. Los productos de I+D más cuantificados son los artículos científicos y las patentes, ya que éstos reflejan los conocimientos y las técnicas en el momento preciso de su divulgación. Para que el liderazgo de un grupo perdure en el tiempo, los recursos y capacidades con los que compite deben ser inimitables y altamente diferenciadores, como por ejemplo, activos especializados, información especial, patentes, marcas registradas, reputación, imagen, restricciones legales, publicaciones científicas, entre otros.
- Participación en redes científicas internacionales. Las alianzas en I+D son una ventaja competitiva y tienen efectos duraderos en el grupo. En el contexto actual de la sociedad del conocimiento, la internacionalización, la globalización, el Tratado de Libre Comercio y las comparaciones nacionales e internacionales, los programas de cooperación científica, a través de las redes internacionales, consideran lo abierto o cerrado que están los grupo de investigación a colaborar. Es importante el señalamiento que los autores realizan sobre las características organizativas y contractuales que también inciden positivamente en la cooperación científica

Aproximación al objeto de estudio Inmersión inicial en el campo

El primer acercamiento a los Cuerpos Académicos de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon a fin de identificar cuáles son los factores que están propiciando su consolidación, arroja información interesante. Destacan por un lado algunas categorías que aparecen cuando los profesores extienden sus explicaciones sobre la pregunta: ¿A qué atribuye el grado de consolidación del CA al que pertenece?, ya que, curiosamente, son aquellas que se relacionan con los planteamientos formales de la política nacional, sobre el funcionamiento y operación de los CA, como son: sólida formación académica; intensa vida académica (enseñanza); participación en asesorías y/o tutorías, investigación científica/producción y trabajo conjunto.

Ej. 1: [Buscábamos lo que decían, ahora el cuerpo académico que acaban de exponer los productos de impacto, siempre estamos buscando tener recursos humanos o apoyo a la investigación, desarrollar tutorías y productos de impacto, eso sí lo teníamos bien claro, cada proyecto que nosotros proponíamos tenía que tener un producto de impacto].

Ej. 2: [Tenemos varios proyectos colectivos, que es a lo que estamos trabajando creo que esto es lo que nos llevó al nivel de consolidados, al grado de consolidado la publicación de un libro que está en proceso con la participación de todos los miembros y muchos colaboradores no nada más internos sino también externos]

Ej. 3: [...todavía estas dificultades fuimos más radicales y quedamos nada más tres profesores dentro del cuerpo académico, eliminamos a los otros 22 y eso no les pedimos consenso simplemente vimos los requisitos, los requisitos eran que tuviera doctorado...]

Todos los líderes cuestionados, las refieren y ocho de ellos introducen además otros aspectos de los cuales surgen detalles que cualitativamente representan un foco de atención, tal es el dato: “Representa una protección”. ¿A qué se hace alusión cuando lo menciona?, ¿porqué ningún otro líder de CA lo percibe así, o es que no se atreven a plantearlo?, ésto permite visualizar una veta de análisis sobre las prácticas, ser y quehacer de los actores principales en los cuerpos académicos, ¿qué representa para los profesores, pertenecer a un Cuerpo Académico?.

Ej 4: [les quiero decir que a diferencia de otros cuerpos académicos el nuestro es el relato de cómo subsistir teniendo todo en contra, [risas] ...no vamos a hacer realmente un relato de gran éxito sino vamos a aprovechar justamente para poner en discusión una serie de elementos estructurales que operan a nivel de la Universidad y que hacen difícil que muchos cuerpos académicos se consoliden o entren en consolidación ooo simplemente se formen].

Este último ejemplo introduce una categoría ya claramente perfilada y que es el hecho de atribuir el grado de consolidación del cuerpo académico en parte al respaldo institucional, de la mano con otros factores como el compromiso, y destaca sobre todo si se retoman los planteamientos del PROMEP al indicar que “Los cuerpos académicos sustentan las funciones académicas institucionales y contribuyen a integrar el sistema de educación

superior del país.” Diríamos entonces que estamos hablando de una relación de respaldo mutuo?. ¿Cuándo es que los CA sienten ese respaldo y en qué consiste?.

Fullan y Hargreaves (1999) señalan que en las culturas del trabajo en equipo, el fracaso y la incertidumbre no se protegen ni se defienden sino que se comparten y discuten a fin de obtener ayuda y respaldo, en éstas culturas se requiere un amplio acuerdo sobre los valores educativos comunes, y las escuelas en las que esto opera hay una dedicación y un compromiso firmes, existe una responsabilidad colectiva y un sentido especial de orgullo por la institución.

Otra categoría que sobresale es la afinidad (en intereses personales y relacionados con la disciplina de adscripción), ¿cuál es el verdadero peso de este aspecto en el funcionamiento y desarrollo de los Cuerpos Académicos?. Un ejemplo de esto:

Ej. 6 [hasta el 2006 el posgrado de ... tenía un solo cuerpo académico, no nos llevábamos para nada bien, no colaborábamos nadie con nadie y gracias a Dios, el grupo dominante, decidió en el 2006 deshacerse de nosotras, de nosotras dos, entonces la expulsión pues nos fue endulzado asignándonos a ... a quien tampoco no querían, así como que.. y eso de forma expresa para que ella haga el trabajo sucio que yo como líder del cuerpo no lo quiero hacer. Con lo que no contaban era que nos integramos fabulosamente bien, iniciamos un trabajo que realmente, es... yo lo disfruto mucho y pues... aplicamos].

Las culturas del trabajo en equipo se descubren en todos los aspectos, en los gestos, chistes miradas que transmiten simpatía y comprensión, en el esfuerzo y el interés personal, en la aceptación e interacción entre vida personal y profesional, pero esto sin dejar fuera el disenso, el cual es más fuerte y más frecuente (Fullan y Hargreaves:1999).

En las respuestas a otra pregunta aparece nuevamente la referencia a los planteamientos formales de la política educativa, aunque con menor medida e introducen un buen número de planteamientos: el primero de ellos tiene que ver con el desarrollo de actividades que toman en cuenta nuevamente, la afinidad (de intereses y disciplinaria); muy de la mano con este aspecto están aquellas acciones que señalan desarrollarse promoviendo la solidaridad (como la formación y el apoyo para la productividad entre los mismos miembros). Esto resulta aún más interesante si se considera que “...los CA son organizaciones o agrupaciones académicas, no estructurales y por ello deben tener varias características entre

las que cabe mencionar: sus integrantes deben concurrir libremente, por interés de potenciar sus saberes y habilidades con sus colegas (pares). Entonces, un cuerpo académico lo pueden integrar profesores de dependencias distintas cuando el motivo de su agrupación así lo requiera. De hecho esto sería lo más común cuando las líneas de interés son de las llamadas multi o interdisciplinarias”, y en estos casos definitivamente ser solidarios pesa aún más. (PROMEP)³¹.

Se introducen también aspectos relacionados con estimular la participación de todos los miembros: la “visión corporativa” y la “democratización de las decisiones”. Cuatro aspectos resultan de singular importancia pues se manifiestan como estrategia favorable para su evolución: mantenerse alejados de lo “político”; un buen liderazgo, transparencia y la excelencia académica. Pero, ¿qué significan para ellos cada uno de estos aspectos?, hasta dónde llega lo político?, ¿qué se requiere para ejercer un buen liderazgo? Qué implica la transparencia? y ¿que determina la excelencia académica?.

En la pregunta tres, se identifican como factores de integración: la afinidad, la amistad, el buen liderazgo, la solidaridad y el tamaño del cuerpo académico. Llama la atención el caso que señala “otras actitudes circunstanciales” como uno de los factores principales de integración. Sólo tres cuerpos académicos hacen referencia a los lineamientos estipulados por la política nacional. Empieza a detectarse que conforme se cuestiona aún más se van alejando de los planteamientos derivados de las reglas, para perfilar cuestiones que tienen que ver con las relaciones de grupo y la conformación de redes.

De las interacciones que se generaron en el Encuentro Institucional de integrantes de Cuerpos académicos en la UANL³², los datos que se obtienen guardan relación con el hecho de apreciarse envueltos en una dinámica cuyos logros y vicisitudes son compartidas, aún y cuando se traten de cuerpos académicos que se desenvuelven, generan y aplican conocimiento, en áreas de conocimiento diversas. Por mencionar un ejemplo: la

³¹ PROMEP. Preguntas más frecuentes sobre los CA: <http://promep.sep.gob.mx/preguntasca.html>

³² Primer Encuentro Institucional de Integrantes de Cuerpos Académicos en la UANL. Realizado en Junio de 2009. Facilitó el intercambio de experiencias entre 212 académicos provenientes de 30 Dependencias de Educación Superior, cuatro de ellas no pertenecientes a la UANL.

importancia del apoyo de las autoridades, aspecto que se visualiza como una categoría importante para trabajos posteriores:

Ej. 7: afortunadamente la administración pasada si nos apoyó el Director, parte del Cuerpo Académico ahora la nueva Directora si será invitada por que es colaboradora del Cuerpo Académico y quisiéramos que pasara a ser miembro pero si nos ha apoyado la Facultad en lo que hemos querido organizar, excepto en la división del Cuerpo...]

Conclusiones

El análisis realizado hasta el momento permite ir encontrando respuestas a las preguntas iniciales y lo que es mejor, generando nuevas interrogantes. Lo que si va quedando claro que responder a los retos del nuevo sistema de educación superior implica, entre otras cosas superar el individualismo del profesorado y la concepción mecanicista de los centros educativos, a fin de propiciar actitudes colaborativas y modalidades de organización flexibles, esto implica necesariamente, según Armengol A., Carme (2001; p.15), una reivindicación de la importancia de los factores personales en estrecha relación con los colectivos en el funcionamiento de las organizaciones. No es posible impulsar culturas fuertes del trabajo en equipo sin un vigoroso desarrollo del individuo (Fullan y Hargreaves, 1999).

El apego a los lineamientos establecidos para la consolidación de los cuerpos académicos ha resultado favorable hasta cierta medida y son los integrantes quienes introducen aspectos que permiten visualizar la importancia y el reconocimiento de la cultura, con todo lo que ésta implica, como referentes para fomentar el cambio y la mejora, evitando ante todo formas superficiales e inútiles de trabajo.

Según Nias y sus colaboradores, citados por Fullan y Hargreaves (1999), lo que caracteriza a las culturas del trabajo en equipo no es su organización formal, ni sus reuniones, ni sus procedimientos, ni sus proyectos, ni siquiera los eventos que organiza, sino más bien las cualidades, actitudes y conductas predominantes que rigen las relaciones en el día a día; la asistencia, el apoyo y la confianza son el núcleo de esas relaciones.

Mientras la interpretación continúa, es la voz de los académicos la que se hace presente, perfilando explicaciones que retroalimentan y enriquecen la actividad de los propios académicos y sus colectivos de trabajo para la formación y la producción.