

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

SEDE CULIACÁN

UN MODELO COLEGIADO DE VIDA ORGANIZACIONAL: EL  
CASO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE  
LA UNAM

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES

PRESENTA

**Octavio Bojórquez Camacho**

Tutor:

**Dr. Luis Montaña Hirose**

Culiacán, Sinaloa a 21 noviembre de 2003

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización del presente trabajo académico no sólo es producto del esfuerzo individual del autor; es también, un trabajo colectivo en el que han participado diversas instituciones con programas de formación y apoyo, e importantes y decisivas colaboraciones personales. Entre las instituciones participantes –y en ellas distinguidas personalidades- destaca; para empezar, la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa que implementó una generación más de su programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, de la que he formado parte. En él tuvieron una valiosa participación su cuerpo de asesores: los doctores Pedro Solís, Adolfo Mir, Antonio Barba, Raúl Conde, Luis Hinostroza, Ricardo Arechavala, Guillermo Ramírez, todos ellos nos asesoraron sobre aspectos teórico metodológicos del programa. En especial, la contribución del director de tesis, Dr. Luis Montaña Hirose, con quien estuve analizando, fundamentando y realimentando cada etapa de la investigación hasta su fase final; el apoyo incondicional y su mirada crítica de la realidad, me hicieron, muchas veces, repensar lo que creía acabado y corregirlo una y otra vez hasta madurar cada idea, cada párrafo, cada afirmación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por su invaluable colaboración a través del Instituto de Investigaciones Jurídicas, centro de investigación que permitió conocer su dinámica interna mediante este trabajo. Es justo resaltar la cooperación de todos los investigadores del Área de Constitucional, directivos, empleados y becarios. De manera especial, la confianza que nos ha depositado el Dr. Diego Valadés Ríos para que este importante Instituto sea estudiado. Representa una contribución significativa para los Estudios Organizacionales y un buen precedente para que se realicen investigaciones de otros centros similares, que sin duda es un apoyo conveniente a la investigación y al

desarrollo en México. Asimismo, expreso mi agradecimiento al Dr. Juan Vega Gómez por su invaluable consejo para encontrar los caminos apropiados en la búsqueda de este nuevo conocimiento, de igual forma al Maestro Hugo Alejandro Concha Cantú.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, y en particular a mi centro de adscripción, la Escuela de Administración Agropecuaria y Desarrollo Rural y compañeros maestros que integran su planta docente, por su apoyo para el otorgamiento de la beca y descarga de mi trabajo docente necesarios para dedicarle el tiempo completo a este programa doctoral.

De igual manera, a la Universidad de Montreal en Canadá en su Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), particularmente al Centro de Investigación en Administración Internacional (CETAI) que me proporcionó las condiciones para trabajar escribiendo la tesis, facilitando la infraestructura necesaria, sobre todo el ambiente apropiado y de colaboración que proporcionó su personal. Igualmente, a mexicanos que estaban como profesores invitados en HEC, Blanca López, Alejandro Saldaña y Pedro Solís. Deseo destacar durante esta estancia la recepción y apoyo incondicional del director del centro, Dr. Alain Chanlat y algunos de sus colaboradores con quienes tuvimos mayor acercamiento Diane Leclerc, Chantal Bazinet, Martin Paquin y Salifou Yallou.

Asimismo, quiero reconocer los apoyos de gobierno otorgados a través de los programas de becas de SEP, Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), porque fueron suministros económicos seguros y oportunos durante el desarrollo del presente programa de formación académica, desde sus inicios hasta la obtención de su producto final.

Respecto de la participación individual, deseo resaltar la colaboración del Dr. Francisco Higuera Castro y al Dr. Carlos Káram Quiñónez por su apoyo en la comprensión del campo

y la investigación de esta disciplina y en la vinculación con los investigadores del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Al Dr. Francisco René Bojórquez Camacho por el tiempo dedicado y las observaciones realizadas en lo referente a la redacción del trabajo de investigación. También a Jean Sebastián Valle por su apoyo para la comprensión de los artículos en inglés.

En este mismo apartado, enfatizo las observaciones de mis compañeros de doctorado en los diferentes momentos de socialización realizados, en particular a mis compañeros de estancia en Canadá, Sandra Reyes García y Oswaldo del Castillo Carranza, quienes socializamos y discutimos ampliamente en torno a nuestros trabajos de investigación.

A mi familia agradezco y considero por su invaluable apoyo durante el tiempo que he permanecido fuera de casa; a mi esposa que asumió también mis responsabilidades, mientras emprendía esta aventura académica, no conforme con ello fue mi más crítica lectora.

Finalmente, quiero expresar que aunque siendo esta investigación un trabajo colectivo, exonero a todos quienes colaboraron conmigo de cualquier error, omisión o insuficiencia, a que se tenga lugar durante el proceso completo del trabajo realizado, cuya responsabilidad es exclusiva del autor.

A todos ellos una infinita gratitud

Octavio Bojórquez Camacho

# ÍNDICE

	Página
Agradecimientos	ii
Índice de tablas, gráficas, esquemas y anexos	ix
Siglas y Acrónimos	xi
Resumen	xiii
Introducción	xv

## CAPÍTULO I

### **La función de investigación: una mirada desde los Estudios Organizacionales**

1.1 Construcción del problema de investigación	1
1.1.1 Su problemática	1
1.1.2 El problema de investigación	17
1.1.3 Delimitación de la investigación	19
1.1.4 Las preguntas de investigación	19
1.1.5 Objetivo	20
1.1.6 Justificación de la investigación	21
1.2 Universidad y Sociedad: institucionalismo, teorías de la organización y dinámica de grupos	23
1.2.1 La Sociedad Moderna	23
1.2.1.1. La educación en el contexto internacional	23
1.2.1.1.1 Los ajustes a los presupuestos de la educación	26
1.2.1.1.2 La situación de la educación superior	28
1.2.1.2. La sociedad organizacional	33
1.2.1.3. La sociedad del conocimiento	36
1.2.2 Institucionalismo y las teorías de la organización: orígenes, concepciones y limitaciones	43
1.2.2.1 El institucionalismo	43
1.2.2.2 Teorías de la organización	48
1.2.3 La Teoría sobre los grupos	53
a) Definición	53
b) Preconcepciones	55
1.2.3.1 Fundamentos del comportamiento de los grupos	56
1.2.3.1.1 Formación de grupos	57
1.2.3.2 La dinámica de grupos	59
1.2.3.2.1 Origen	60
1.2.3.2.2 Relaciones entre persona y grupo	60
1.2.3.2.3 Determinantes de la atracción de un grupo	62
1.2.3.2.4 Propiedades de incentivo	63
1.2.3.2.5 Iniciación, identificación y afiliación	65
1.2.3.3 Cohesión de grupo	66
1.2.3.3.1 Consecuencias	67
1.2.3.4 Los estándares de grupo	68
1.2.3.4.1 Presiones para la uniformidad	69
1.2.3.4.2 Comportamiento informal desviado	70

1.2.3.5 Teoría de la Disonancia Cognoscitiva	70
1.2.3.6 Modelos de trabajo de los grupos	72
1.2.3.7 La comunicación y la toma de decisiones en grupo	78
1.2.3.8 El liderazgo	80
1.2.3.9 El poder	82
1.2.3.10 El conflicto	86
1.2.4 Los estudios sobre la universidad	87
1.2.4.1 La Universidad como organización y sus funciones	87
1.2.4.1.1 Las funciones internas fundamentales	87
1.2.4.1.2 La función social de la universidad	90
1.2.4.2 Las tendencias globales de los estudios universitarios	92
1.2.4.2.1 La universidad alemana	95
1.2.4.2.2 La universidad francesa	99
1.2.4.2.3 La universidad estadounidense	104
1.2.4.3 La universidad mexicana	108
1.2.4.3.1 Los modelos organizacionales de universidad	113
1.2.4.3.1.1 El Modelo Colegial	115
1.2.4.3.2 Las funciones sustantivas	121
1.2.4.3.2.1 La investigación	122
1.2.4.3.2.1.1 La investigación en México	122
1.2.4.3.2.1.2 La investigación universitaria	125
1.2.4.3.2.2 La docencia	130
1.2.4.3.2.3 La extensión de la cultura y los servicios	135
1.2.4.4 Los grupos de investigación	137
1.2.4.5 Los grupos de investigación de las universidades mexicanas	138

## **CAPÍTULO II**

<b>La metodología adoptada: fundamentos y estrategias de trabajo</b>	140
2.1 La forma en que se construye el problema de investigación	140
2.2 La elaboración del marco teórico	140
2.3 Los significados del grupo social: la investigación cualitativa	141
2.4 Los enfoques teórico-metodológicos y el investigador	144
2.5 La UNAM como campo de estudio	147
2.6 La selección del centro de investigaciones para estudio	148
2.7 El Instituto de Investigaciones Jurídicas como estudio de caso	150
2.8 El acceso al Instituto de Investigaciones Jurídicas	152
2.9 La recolección de datos	153
2.10 El ordenamiento de los datos	156
2.11 La codificación de datos	157
2.12 La estrategia para analizar los datos	159
2.13 El procedimiento para obtener los resultados y conclusiones	160

## **CAPÍTULO III**

<b>Descripción de la vida académica del Instituto de Investigaciones Jurídicas</b>	163
3.1 Breve reseña histórica del Instituto de Investigaciones Jurídicas	163
3.1.1 Antecedentes	163
3.1.2 Después de su fundación	165

3.2 El Instituto de Investigaciones Jurídicas en la actualidad	171
3.2.1 Integración	171
3.2.1.1 Secretaría Académica	171
3.2.1.2 Unidad de Extensión Académica y Proyectos Editoriales	172
3.2.1.3 Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales	172
3.2.1.4 Unidad de Investigación Empírica	173
3.2.1.5 Departamento de Publicaciones	174
3.2.1.6 Centro de Documentación de Legislación y Jurisprudencia	177
3.2.1.7 Coordinación de Difusión, Distribución y Fomento Editorial	179
3.2.1.8 Departamento de Informática Jurídica	180
3.2.1.9 Áreas de investigación	181
3.2.1.10 Personal académico	181
3.2.2 Primeras impresiones del ambiente del Instituto	184
3.3 La tarea de investigación	192
3.3.1 El Proceso de investigación	194
3.3.1.1 La investigación individual	196
3.3.1.2 La investigación colectiva	197
3.3.1.3 La investigación institucional	202
3.3.1.3.1 Selección del tema	202
3.3.1.3.2 Revisión de publicaciones y creación de texto propio	203
3.3.1.3.2.1 Las referencias bibliográficas	203
3.3.1.3.2.1.1 El proceso de la biblioteca: producción de doctrina	205
3.3.1.3.2.1.2 El proceso de la UDLJ: fuentes formales del derecho	208
3.3.1.3.2.2 Las condiciones ambientales para la lectura y creación de texto propio	210
3.3.1.3.3 La publicación del nuevo conocimiento	214
3.3.1.3.3.1 El proceso de producción	215
3.3.1.3.4 Los apoyos institucionales	217
3.3.1.3.4.1 El proceso de distribución	218
3.3.1.3.4.2 Tareas complementarias de publicaciones	219
3.3.1.3.4.3 Las tareas del Área de Informática	220
3.3.1.3.4.4 La Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales	221
3.3.1.3.4.5 La Secretaría Administrativa	223
3.3.1.3.4.6 La Secretaría Académica	224
3.3.2 El Factor Humano	226
3.3.2.1 Reconocimiento del trabajo en el Instituto de Investigaciones Jurídicas	226
3.3.2.2 Sus relaciones interpersonales	227
3.3.2.2.1 Las relaciones entre autoridades e investigadores	229
3.3.2.2.2 El doble rol del personal directivo: autoridad e investigador	230
3.3.2.2.3 El estilo de liderazgo del director	231
3.3.2.3 Algunos valores que identifican al Instituto	234
3.3.2.3.1 La colaboración entre colegas y personal administrativo	234
3.3.2.3.2 El sentido de identidad con el Instituto	238
3.3.2.3.3 El respeto a las personas y a sus ideas	241
3.3.2.3.4 El trato cordial en la comunidad	242
3.3.2.3.5 La tolerancia a los actos de los demás	243
3.3.2.3.6 La libertad para investigar	245

3.3.2.3.7 Pacto para el desarrollo académico	246
3.3.2.4 La metáfora de la familia en las relaciones del Instituto	247
3.3.2.5 Las normas no escritas: su contribución a la vida académica	249
3.3.2.6 El proceso de formación de nuevos investigadores y la renovación generacional	251
3.4 La tarea de extensión del conocimiento del Instituto	266
3.5 La tarea docente de los investigadores del Instituto	269
3.6 La vinculación intradisciplinar del Instituto	272
3.6.1 Imagen que el Instituto proyecta: la perspectiva de sus académicos	272
3.6.2 Formas de vinculación adoptadas	275
3.7 La UNAM y su gasto en Investigación	281

## **CAPÍTULO IV**

### **Los hallazgos y resultados de la investigación**

4.1 El campo y el centro de investigación: su mutua influencia	283
4.2 Las especificidades de la investigación individual y grupal	287
4.3 La organización. Sus operaciones clave: biblioteca y apoyos institucionales	292
4.4 Los mecanismos de ingreso de nuevos investigadores y el ámbito colegiado	302
4.4.1 La formación estratégica de nuevos investigadores	302
4.4.2 El ingreso de investigadores prestigiados	307
4.4.3 El ambiente colegiado	308
4.4.4 El ejercicio del poder: su rémora, el conflicto	312
4.5 La extensión de la cultura jurídica y sus enlaces con investigación y docencia	317
4.6 La vinculación investigación-campo disciplinario	320

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

5.1 Sobre los resultados obtenidos	324
5.2 Sobre la teoría utilizada	327
5.3 Sobre la metodología empleada	330
Una analogía entre un artista y un investigador	333
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	336
ANEXOS	353

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS, ESQUEMAS Y ANEXOS

	Página
Tabla 1	Algunos indicadores estructurales de las IES públicas en México. 2000 4
Tabla 2	Producción científica e impacto según la institución del autor 1981-1997 10
Tabla 3	Gasto de la UAS en las funciones sustantivas, 1998-2003 11
Tabla 4	Resultados de la encuesta a directores de escuela de la UAS.2001 13
Tabla 5	Tasa de analfabetismo por regiones en el mundo en mayores de 15 años 1970-2000 25
Tabla 6	Porcentaje del PIB aplicado a educación en países de América Latina 1980-1998 27
Tabla 7	Histórico de investigadores del SNI por nivel 1984-2002 123
Tabla 8	Graduados de programas de doctorado por millón de habitantes y campo 1990-2000 125
Tabla 9	Universidades públicas con mayor número de investigadores miembros del SIN, 1999 127
Tabla 10	Desarrollo de la investigación en las distintas disciplinas y tipos de organización de adscripción en 1995. 130
Tabla 11	Relevancia de los ingresos académicos en los ingresos totales entre los miembros de las distintas disciplinas, 1999 131
Tabla 12	Relevancia de los ingresos académicos en los ingresos totales entre los miembros de los distintos tipos de organización 131
Tabla 13	Población escolar de nivel licenciatura por régimen, 1980-1998 132
Tabla 14	Referencias en libros de texto sobre sociología de la organización de acuerdo al país de origen, 1990 133
Tabla 15	Promedio de dedicación de tiempo completo a la doctrina por semana entre quienes dicen dedicarse a la investigación y quienes declaran no hacerlo según disciplina o tipo de organización de adscripción en 1995 134
Tabla 16	Plantilla de investigadores del I.I.J. 1940-2002 168
Tabla 17	Características biográficas de los investigadores del área de Constitucional, julio 2002 193
Tabla 18	Investigación e ingresos propios de la UNAM 281
Gráfica 1	Porcentaje del total de investigadores del SNI de las IES mexicanas. 2000 9
Gráfica 2	Plantilla de investigadores del I.I.J. 1979-2002 169
Gráfica 3	Edad de los investigadores 265
Gráfica 4	Investigación e ingresos propios de la UNAM 282
Esquema 1	Modelo del comportamiento de un grupo 75
Esquema 2	Diagrama general de la metodología de la investigación 162
Esquema 3	Organigrama del I.I.J. 2002 183
Esquema 4	El proceso de investigación en el I.I.J. 202
Esquema 5	El proceso de la biblioteca: producción de doctrina 205
Esquema 6	El proceso de la Unidad de Documentación de Legislación y Jurisprudencia: fuentes formales del derecho 208
Esquema 7	El proceso de producción del Instituto de Investigaciones Jurídicas 215

Esquema 8	El proceso de distribución del Instituto de Investigaciones Jurídicas	218
Esquema 9	Tareas complementarias de Publicaciones	219
Esquema 10	Las tareas del Área de Informática	220
Esquema 11	Diagrama de trabajo de la Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales	222
Esquema 12	Diagrama de trabajo de la Secretaría Administrativa	223
Esquema 13	Diagrama de trabajo de la Secretaría Académica	225
Esquema 14	Las actividades de extensión del Instituto de Investigaciones Jurídicas	266
Esquema 15	Niveles de docencia y universidades en que participan los investigadores	270
Esquema 16	Modelo de vinculación instituto-campo disciplinario	285
Esquema 17	Modelo de representación de las relaciones internas y externas del I.I.J.	294
Esquema 18	Modelo de representación de la tarea investigativa y su inserción en el campo disciplinario	298
Esquema 19	Modelo Colegial de trabajo de la organización	302
Esquema 20	Modelo de formación de investigadores e integración al ámbito organizacional	306
Esquema 21	Modelo Híbrido del I.I.J.	316
Esquema 22	Modelo de extensión del conocimiento	318
Esquema 23	Diagrama de vinculación del I.I.J. en su campo	322
Anexo 1	Guía de entrevistas	353
Anexo 2	Guía de observaciones	356
Anexo 3	Convenio de préstamo interbibliotecario	357
Anexo 4	Reglamento de biblioteca	363
Anexo 5	Reglamento interno	366
Anexo 6	Carta de acceso a la organización	378
Anexo 7	Carta modelo de despedida dirigida a los entrevistados	379
Anexo 8	Categorías encontradas	380
Anexo 9	Categorías agrupadas y ordenadas alfabéticamente	384
Anexo 10	Constancia de estancia académica en la Université de Montréal	387

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AH	Avance Hemerográfico
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
APO	Administración por Objetivos
BABR	Boletín de Adquisiciones Bibliográficas Recientes
BJV	Biblioteca Jurídica Virtual
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
CIDE	Centro de Investigación en Docencia Económica
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados
CEPALyC	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CETAI	Centre d'études en administration internationale
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CNRS	Centre Nationale de Recherche de la Science
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
COEPES	Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior
CONPES	Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior
CORPES	Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior
CU	Ciudad Universitaria
DCyA	Derecho Constitucional y Amparo
DE	Derecho Empresarial
Difocur	Dirección de Investigación y Fomento de Cultura Regional
DJP	Derecho Judicial Penal
DO	Desarrollo Organizacional
DP	Derecho Penal
DPr	Derecho Privado
DDF	Departamento del Distrito Federal
DF	Distrito Federal
FDUNAM	Facultad de Derecho de la UNAM
FOMES	Fondo para la Modernización de la Educación Superior
FMI	Fondo Monetario Internacional
HEC	Hautes Etudes Commerciales
IDILD	Clasificación de ANUIES de las Instituciones de educación superior cuya misión establece como funciones principales la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado.
IDUT	Igual al anterior pero ofrece docencia a nivel técnico universitario
IDEL	Igual al anterior pero ofrece docencia a nivel licenciatura
IDELM	Igual al anterior pero ofrece docencia a nivel licenciatura y maestría
IDILM	Igual al anterior pero ofrece investigación y docencia a nivel licenciatura y maestría
IFE	Instituto Federal Electoral
IIDP	Ofrece investigación y docencia pero a nivel de maestría y doctorado
IJJ	Instituto de Investigaciones Jurídicas
IES	Instituciones de Educación Superior
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ISSSTE	Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
PAN	Partido Acción Nacional
PGR	Procuraduría General de la República
PhD	Philosopher Doctor
PIB	Producto Interno Bruto
PITC	Profesor e Investigador de Tiempo Completo
PRI	Partido Revolucionario Institucional

PRIDE	Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo completo
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PROIDES	Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior
PROMEP	Programa para el Mejoramiento del Profesorado
SCLP	Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza
SEP	Secretaría de Educación Pública
SESI	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
SINAPES	Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TGS	Teoría General de los Sistemas
UAAAN	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
UABJO	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
UACH	Universidad Autónoma de Chapingo
UAG	Universidad Autónoma de Guerrero
UAEM	Universidad Autónoma del Estado de México
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
UAEM	Universidad Autónoma del Estado de México
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UAM-I	Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa
UANL	Universidad Autónoma del Estado de Nuevo León
UAP	Universidad Autónoma de Puebla
UAS	Universidad Autónoma de Sinaloa
UAV	Universidad Autónoma de Veracruz
UCCV	Universidad Cristóbal Colón de Veracruz
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
UdG	Universidad de Guadalajara
UdO	Universidad de Occidente
UDLJ	Unidad de Documentación de Legislación y Jurisprudencia
UG	Universidad de Guanajuato
UIGC	Universidad Iberoamericana del Golfo Centro
UIL	Universidad Iberoamericana de León
UK	United Kingdom
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UPRI	Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales
USCG	Universidad de San Carlos de Guatemala

## Resumen

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) presenta la mayor producción investigativa en nuestro país. Uno de sus centros de investigación en humanidades con mejores indicadores en cuanto a número de publicaciones, número de investigadores en el padrón del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y mayor vinculación con su disciplina y campo de las ciencias jurídicas es el Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ). Su forma de trabajo y ambiente organizacional configura un modelo colegial de organización, desarrolla una amplia vinculación con su campo disciplinario y una extensión planificada del conocimiento. Las bases para la obtención de estos resultados fue una investigación cualitativa realizada como estudio de caso. Se utilizaron tres técnicas de investigación: observación participante, entrevistas y análisis documental. El investigador se introdujo a la organización durante tres meses y 10 días. En un área de investigación observó la vida de los investigadores. Se elaboraron notas de campo diario; entrevista a investigadores, directivos, ayudantes de investigación y personal administrativo; y se recopilaron y analizaron los informes anuales de gestión, fundamentalmente. Los resultados y conclusiones se presentan en el último capítulo de este trabajo de investigación.

Descriptores: modelo colegial de organización, dinámica de grupos, estudio de caso, investigación cualitativa.

## Abstract

The investigation in Mexico, is mostly conducted at the Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Indeed, the UNAM has one of the research centers in humanities with better indicators in investigation with respect to: number of publications, number of investigators in the register of the National System of Researchers (SNI by the initials in spanish) of Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) and greater entailment with its discipline and field of legal sciences. It is the Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ). Its way of work and organizational atmosphere has a collegiate model of organization. This institute develops to an ample entailment with its disciplinary field and an extension of the planned knowledge. The results of this study were analyzed qualitatively using a case study. Three techniques of investigation were used: participant observation, interviews and documentary analysis. The investigator was introduced into the organization during three months and ten days. During this period of time the life of investigators in constitutionalist area at the institute of the UNAM was observed using: daily notes of field; interviews with investigators, directors, assistants of investigation and administrative personnel; also, the annual information of management were compiled and analyzed. The results and conclusions appear in the last chapter of this investigation work.

**Key words:** collegiate model of organization, dynamic of groups, case study, qualitative investigation.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del país está asociado con los niveles de progreso de su sistema educativo, y éste, con el mejoramiento del nivel de vida de la población. En tal perspectiva, se han incluido algunas prioridades en los últimos tres Planes Nacionales de Desarrollo en México, ellas son: primero, lo que se refiere a la reducción y/o eliminación de los índices de analfabetismo, como indicador representativo de algún grado de pobreza; segundo, el incremento de los niveles de escolaridad de la población, pues niveles mayores favorecen la democracia, contribuyen al desarrollo humano sostenible, a tener actitudes más positivas y a reforzar su sistema de valores; y tercero, el mejoramiento de la calidad de la educación superior, entendida como el fortalecimiento de las tres funciones esenciales o sustantivas de las instituciones de nivel superior: docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios.

El presente trabajo de investigación estudia la relación de las tres funciones fundamentales en el contexto de la universidad pública mexicana. Sin embargo, su interés principal es examinar la función de investigación de la UNAM, particularmente, la que se lleva a cabo en el Instituto de Investigaciones Jurídicas. Conocer el desarrollo de la investigación, las formas de producirla y de vincularla con las otras dos funciones sustantivas son propósitos de este proyecto.

En particular, se pretende conocer la conducta de los sujetos que ejecutan las tareas de investigación y su trato personal y de trabajo. Igualmente, su relación con los empleados administrativos, quienes son un apoyo a la labor académica. Es de primordial importancia, el conocimiento de las condiciones internas de trabajo, y sus relaciones externas con otros grupos de la disciplina u organizaciones encargadas de editar y difundir los productos de investigaciones científicas.

En suma, este proyecto estudia el quehacer de la investigación en la UNAM, en lo que se refiere a las tareas del grupo del Área de Constitucional del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Surge por la preocupación de conocer la realidad del trabajo de los equipos de investigación en las Instituciones de Educación Superior (IES) mexicanas y del conjunto de factores que tienen influencia en sus resultados.

Además, trata de conocer cómo son las relaciones de los directivos con los investigadores, las formas operativas de su trabajo, las condiciones ambientales y la naturaleza de las relaciones de redes de investigadores a las que se integran, todo ello, en relación con los resultados del propio Instituto. La investigación se examina desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales utilizando la metodología cualitativa, concretamente mediante el estudio de caso.

El estudio de campo se llevó a cabo en la UNAM. El centro de investigación seleccionado pertenece a las disciplinas de humanidades, ha tenido un trabajo relevante en tres aspectos fundamentales: Producción científica, número de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACYT y una vinculación ampliamente reconocida en su campo en México y el mundo.

El trabajo en el centro de investigación utilizó la técnica de observación participante. Se entró al escenario de trabajo para conocer, de manera directa, las formas en que llevan a cabo sus tareas de investigación; las formas de establecer su relación laboral y personal; los significados que les asignan a sus actos, conversaciones y contextos, para entender el trabajo de los grupos de investigación, sus ámbitos y relaciones. Además, de la observación *in situ*, se realizaron entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos para incrementar la cantidad de datos disponibles para el análisis del caso. El análisis de los datos permitió

obtener inicialmente 519 categorías del campo y después mediante un ejercicio de agrupación y reagrupación se obtuvieron 60 categorías clasificadas.

El estudio del caso ayudó a conocer las modalidades que los grupos de investigación han desarrollado en su tarea, las formas que utilizan para reproducir su forma de trabajo, las estructuras internas institucionales que emplean y los significados que éstas tienen para los actores. Finalmente, se elaboró un discurso descriptivo y analítico, desde la óptica de los Estudios Organizacionales en torno a la vida de este centro de investigación del área de humanidades.

Este trabajo se conforma de cinco partes fundamentales presentadas cada una en un capítulo. El capítulo I, La función de investigación: una mirada desde los Estudios Organizacionales, inicia con la exposición de la problemática para la construcción del problema de investigación, la elaboración de preguntas de investigación y objetivo. Expone después su marco teórico. Las partes que lo forman son: Universidad y sociedad: institucionalismo, teorías de la organización y dinámica de grupos. El capítulo II, metodología adoptada: fundamentos y estrategias de trabajo, trata de los fundamentos del uso de la metodología cualitativa, de la selección de la UNAM como objeto de estudio, del Instituto de Investigaciones Jurídicas como estudio de caso y las estrategias de trabajo utilizadas para entrar al campo, recopilar información, elaborar el análisis y de la obtención de resultados. El capítulo III, descripción de la vida académica del Instituto de Investigaciones Jurídicas, narra lo que sucede en la organización buscando responder a las preguntas de investigación, referidas todas a conocer cómo trabaja la organización, el grupo y los investigadores y el modo de vincular las funciones sustantivas. El capítulo IV, hallazgos y los resultados de la investigación, presenta los hallazgos y los resolutivos del trabajo. El capítulo V,

Conclusiones, trata de las resoluciones sobre los resultados, la teoría y la metodología empleada. Finalmente, se anotan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos.

## **CAPÍTULO I.**

### **La función de investigación: una mirada desde los Estudios Organizacionales**

#### **I.1 Construcción del problema de investigación**

##### **I.1.1 Su problemática**

Las universidades son organizaciones extremadamente complejas. Conviven en su interior los más diversos campos disciplinarios y especialidades, cada una generadora de grupos con sus propios intereses y demandas, reclamos de poder de decisión y esfuerzos por hacerse de un ámbito autónomo de actuación. Su personal académico está sujeto a una doble lealtad, a su disciplina y a la institución. Una población estudiantil en crecimiento en sus demandas de educación y de calidad. Sometida a presiones para satisfacer las demandas de problemas sociales de sus distintas disciplinas.

Además, de los elementos que la constituyen y las formas de conducta que a su interior manifiestan, las universidades se vuelven más complejas por lo intangible de su producto, el cual gira alrededor del conocimiento. La universidad puede ser entendida desde múltiples perspectivas, como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas –técnicas, económicas, políticas cultural, etcétera (Barba y Montaña, 2001).

Para iniciar el estudio de las universidades en México, se puede observar que del conjunto de sus tareas, las primordiales son docencia, investigación y la extensión de la cultura y los servicios; tres funciones que en común su insumo principal es el conocimiento. En el discurso cotidiano en esta comunidad se les considera como tareas esenciales, por tanto, se elaboran planes y programas para mejorar su desempeño. Pero a su vez, este discurso, que considera a dichas funciones como esenciales para el cumplimiento de su responsabilidad social, coexiste con la afirmación de que la tarea principal que las IES mexicanas realizan

es la docencia, mientras que la investigación y la extensión que se practican forman parte de las actividades menos desarrolladas.

Dicha afirmación, aunque es conocida por todo integrante de las IES, o de cualquiera que esté informado de estas labores, se requieren referentes empíricos concretos para tratar de debatir sobre la realidad de su cumplimiento. Los referentes tendrán que ser evidencias empíricas con datos de los principales factores que intervienen en la realización de estas funciones; fundamentalmente, lo que tiene que ver con el recurso humano empleado; por un lado, del personal docente, como la cantidad de profesores adscritos a la institución, el número de plazas de base asignadas, la calidad de sus actores sobre la base de las evaluaciones de los órganos competentes; y por otro lado, de los alumnos, la matrícula que poseen las instituciones educativas en los niveles de licenciatura y posgrado. Pero también tendrá que conocerse el gasto que las organizaciones realizan en el desarrollo de estas funciones, y la participación de los académicos en el ámbito de la producción científica.

Para obtener los testimonios necesarios se ha tenido un primer acercamiento a la realidad sobre las modalidades que adquieren las funciones sustantivas en las IES públicas. Se ha indagado en los datos estadísticos que presenta la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en su página de internet, respecto del número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) y de la matrícula de estudiantes de licenciatura y posgrado que las IES públicas poseen. Igualmente, en la información estadística que maneja el CONACYT en su respectivo portal de internet, con relación al padrón del SNI, y el número de publicaciones e impacto científico de las instituciones a la que pertenecen los autores con mayor producción de artículos de investigación.

Por otro lado, se han utilizado datos estadísticos de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) presentados en los informes de gestión anual de la administración en turno, de los

últimos cinco años, referidos al porcentaje de su ingreso total utilizado para llevar a cabo la docencia, investigación y extensión.

También, se ha aplicado una encuesta dirigida a directores de escuelas o facultades de educación superior de la UAS para explorar sobre su experiencia, formación profesional y los niveles en que según su opinión se llevan a cabo las funciones sustantivas en sus respectivas escuelas. Esta encuesta se realizó en 6 escuelas ubicadas en Culiacán, una en Guamúchil y la otra en Guasave, durante los meses de junio y julio del año 2001.

Con el propósito de mostrar y posteriormente discutir, los referentes empíricos presentados por la ANUIES y el CONACYT, se exhibe la Tabla 1 que muestra una relación de las 54 IES públicas. En sus respectivos columnas se anotan los siguientes indicadores: SNI, número de profesores de la institución que se encuentran en el padrón del Sistema Nacional de Investigadores; PTC, número de profesores e investigadores que laboran de tiempo completo en la IES; P.Doc., total de su planta docente; SNI/TC, relación entre número de profesores de la institución en el SNI por cada profesor que labora de tiempo completo; TC/Doc., relación entre número de profesores de tiempo completo en razón de su planta docente; Al/Doc, relación del número de alumnos que cursan licenciatura y posgrado por cada profesor que posee la IES; Al. Lic., matrícula estudiantil de licenciatura; y Al. Pos, matrícula estudiantil de posgrado. La Tabla 1 a la que se hace referencia se presenta a continuación.

**Tabla 1**  
Algunos indicadores estructurales de las IES públicas en México. 2000

	NOMBRE	SNI	PTC	P. Doc.	SNI/TC	TC/Doc	Al/doc	Al. Lic.	Al. Pos
1	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	183	1199	2126	0.152	0.563	15.91	32064	1761
2	Centro de Investigación Científica de Yucatán	35	51	51	0.686	1.000	2.96	-	151
3	Centro de Estudios Sup. del Estado de Sonora	-	154	228	-	0.675	16.54	3773	-
4	Centro de Inv. Cient. y de E. Superior de Ensenada	96	148	170	0.648	0.870	1.97	-	336
5	Centro de Investig. y Estudios Avanzados del IPN	465	570	570	0.815	1.000	2.58	-	1471
6	Centro de Inv. y Doc. en Hum. del Edo. de Morelos	16 <sup>1</sup>	26	28	0.615	0.928	7.85	-	220
7	Centro de Inv. y Ed. Sup. en Antropología Social	83	124	124	0.669	1.000	1.75	-	218
8	Centro Nacional de Inv. y Desarrollo Tecnológico	-	53	93	-	0.569	1.11	-	104
9	Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas	136	196	227	0.693	0.863	4.36	-	990
10	Colegio de México	137	194	205	0.706	0.946	1.33	63	210
11	Escuela Nacional de Antropología e Historia	24	59	343	0.406	0.172	6.70	2167	134
12	Inst. Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica	66	87	87	0.758	1.000	3.47	-	302
13	Instituto Nacional de Salud Pública –Morelos-	47	91	91	0.516	1.000	2.94	-	268
14	Instituto Politécnico Nacional	260	3168	6852	0.082	0.462	14.48	93958	5307
15	Instituto Tecnológico de Sonora	3	329	1089	0.009	0.302	11.01	11806	187
16	Universidad Autónoma de Aguascalientes	22	279	1247	0.078	0.223	7.76	8995	685
17	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	20	545	617	0.036	0.883	5.75	3344	208
18	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	8	178	739	0.044	0.240	27.88	20224	386
19	Universidad Autónoma de Baja California	49	758	3277	0.064	0.231	7.06	22558	582
20	Universidad Autónoma de Baja California Sur	12	159	296	0.075	0.537	9.46	2735	67
21	Universidad Autónoma de Campeche	6	122	374	0.049	0.326	10.44	3739	167
22	Universidad Autónoma del Carmen	-	67	191	0.000	0.350	13.01	2166	320
23	Universidad Autónoma de Chapingo	60	198	217	0.303	0.912	17.26	3493	253
24	Universidad Autónoma de Chiapas	5	555	1301	0.009	0.426	12.55	15035	1293
25	Universidad Autónoma de Chihuahua	8	492	1402	0.016	0.087	10.90	13541	1743
26	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	10	73	323	0.136	0.226	30.82	9616	341
27	Universidad Autónoma de Coahuila	14	458	2545	0.030	0.179	8.72	20764	1451
28	Universidad Autónoma de Guerrero	6	423	745	0.014	0.567	34.87	25267	712
29	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	26	101	756	0.257	0.133	23.85	17444	593
30	Universidad Autónoma del Estado de México	50	510	3057	0.098	0.166	8.42	23861	1893
31	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	84	123	871	0.682	0.098	11.57	9268	814
32	Universidad Autónoma de Nayarit	3	400	672	0.007	0.595	12.15	7924	242
33	Universidad Autónoma de Nuevo León	132	1718	3498	0.076	0.491	17.27	56198	4239
34	Universidad Autónoma de Querétaro	43	364	1431	0.118	0.254	5.97	7194	1357
35	Universidad Autónoma de Quintana Roo	8	100	152	0.080	0.657	9.7	1475	-
36	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	82	901	1636	0.091	0.550	11.08	17221	912
37	Universidad Autónoma de Sinaloa	28	1137	2603	0.024	0.511	16.26	41409	939
38	Universidad Autónoma de Tamaulipas	12	606	2225	0.019	0.272	13.16	27810	1488
39	Universidad Autónoma de Tlaxcala	10	338	737	0.029	0.458	9.72	6691	474
40	Universidad Autónoma de Yucatán	44	465	905	0.094	0.513	9.24	7430	937
41	Universidad Autónoma de Zacatecas	40	462	1087	0.086	0.425	9.98	10200	650
42	Universidad Autónoma Metropolitana	469	2392	4137	0.195	0.578	10.23	41156	1200
43	U. de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas	1	26	108	0.038	0.240	9.50	1000	27
44	Universidad de Colima	43	190	729	0.226	0.260	13.80	9461	603
45	Universidad de Guadalajara	175	2056	4949	0.085	0.415	11.66	53399	4311
46	Universidad de Guanajuato	83	454	1497	0.182	0.303	6.13	7244	1939
47	Universidad de Occidente	-	120	687	0.000	0.174	14.06	9519	145
48	Universidad de Sonora	61	628	1847	0.097	0.340	12.78	23009	604
49	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	-	810	1359	0.000	0.596	15.02	19829	590
50	Universidad Juárez del Estado de Durango	6	144	895	0.041	0.160	9.04	7561	530
51	U. Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	62	337	1344	0.183	0.250	19.67	25751	694
52	Universidad Nacional Autónoma de México	2275	4035	25647	0.563	0.157	6.35	144957	18072
53	Universidad Pedagógica Nacional	17	287	583	0.059	0.492	13.27	7089	649
54	Universidad Veracruzana	48	968	4514	0.049	0.214	10.18	44247	1710

FUENTE: elaborada por el autor a partir de: Padrón del SNI 2000 de CONACYT<sup>2</sup>; padrón de Profesores y estudiantes de las IES<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Este dato no lo registra el padrón del CONACYT, pero lo considera la información de ANUIES.

<sup>2</sup> Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica y Tecnológica <<http://www.siiicyt.com.mx>> consultado el 30/11/2001

<sup>3</sup> ANUIES, nuestras instituciones afiliadas <<http://www.anui.es.mx/afiliadas/index.html>>, datos actualizados al 20 de mayo del 2000. consultado el 30/11/2001

Como puede observarse en la Tabla 1, el conjunto de las IES públicas presenta dos grandes grupos de instituciones con características notablemente distintas. Por un lado, están los centros e institutos de investigación, que se dedican a la generación del conocimiento y la docencia, principalmente a nivel de maestría y doctorado. Ellos se encuentran dentro de las primeras 13 instituciones de la tabla referida. Por otro lado, se encuentran las universidades e institutos que se dedican a desarrollar las tres funciones sustantivas y a impartir clases a niveles de licenciatura, maestría y doctorado, incluyendo en algunas universidades al nivel medio superior. Ellas son las IES que completan la Tabla 1.

Con respecto al primer grupo, los centros e institutos de investigación, revelan elementos estructurales bien definidos: cinco de los once poseen una relación de PTC/P.Doc=1 lo que significa que toda su planta docente tiene nombramiento de tiempo completo en la institución, es decir, su personal tiene compromiso laboral para atender en jornada completa las tareas para los que es contratado en su centro de investigación. Además, los seis institutos restantes cuentan con una proporción alta de tiempos completos en su planta docente, índices que varían entre 60 % y 94 %; la relación SNI/TC tiene valores que se encuentran entre 50 % y 81 % lo que significa que más de la mitad de su personal tiene estímulo permanente por la producción científica por parte del CONACYT. En este aspecto, es el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) el que se distingue por contar con el 81 % de sus académicos en el padrón nacional de investigadores; nueve de los once centros de investigación imparten cátedra de maestría y doctorado exclusivamente. Las otras dos IES también lo hacen a nivel de licenciatura; la relación de Al/Doc presentan índices que van de 1 a 4, o sea, que cada docentes investigador tiene entre 1 y 4 alumnos.

En atención a estos datos, se puede afirmar que este grupo de las IES públicas tiene condiciones favorables para la realización de las funciones docentes e investigación. Por una parte, el número de alumnos por cada profesor es reducido, lo que permite atenderlos de manera individualizada y se preste una mayor atención a sus necesidades de formación. En este caso, se refiere al desarrollo de competencia disciplinar de los estudiantes en estudios de maestría y del proceso de formación de investigadores en los programas de doctorado<sup>4</sup>. Por otra parte, su planta docente con carácter mayoritariamente de tiempo completo y con estímulos al desempeño de la investigación por parte del SNI, son elementos de los centros de investigación que disponen de toda la jornada laboral para planear, investigar y preparar la realización de su actividad, a ello se suma que es personal evaluado como profesionalmente competente en la realización de su tarea.

En cambio, por el lado de los institutos y universidades públicas, el panorama se presenta enteramente distinto y desproporcionado. Para empezar, son IES que se dedican a la docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, es decir, realizan las tres funciones sustantivas lo que hace su gestión más compleja. Los índices que les caracterizan son: una desproporción en la relación Al/Doc, alumnos por docente. Los más altos índices son 34.8, 30.8 y 27.8 correspondientes a la Universidad Autónoma de Guerrero (UAG), Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO) en forma respectiva. Los índices más bajos de alumnos por docente son 6.35, 6.13 y 5.97 pertenecientes a la UNAM, la Universidad de Guanajuato (UG) y la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), respectivamente.

---

<sup>4</sup> En México, por lo general, los estudios de maestría profundizan los conocimientos de una disciplina, en cambio los estudios de doctorado se avocan a la formación de investigadores.

Como se ha mostrado, existen universidades públicas en las que cada profesor en promedio se encarga de la atención de más de 30 alumnos en licenciatura y posgrado. Estos altos índices encontrados, principalmente en las universidades de los estados de la República Mexicana, son un factor limitante en la atención que el profesor le puede prestar a las necesidades educativas de cada estudiante. Mientras que otras instituciones, como la UNAM, sus profesores prestan atención a un promedio de 6 alumnos. Como se puede ver es un contraste amplio entre las condiciones de la mayoría de las IES y la minoría.

Ahora bien, con respecto al porcentaje de Profesores de Tiempo Completo (PTC) de su planta docente, se pueden encontrar IES como la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH) que tiene el 91.2 %, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN) que posee un 88 % y la UAQ con 65 %, la UNAM un 15.7 % y la Universidad Autónoma de Chihuahua con un 8.7 %, por mencionar todo el rango desde las de más alto índice hasta el más bajo.

Esta desproporción de profesores de base y dedicados de jornada completa a las tareas de las IES es un factor que puede representar una mayor certeza del cumplimiento de los programas académicos para los casos de instituciones con más alto porcentaje de PTC y una mayor incertidumbre para los que tienen bajos índices. Porque niveles bajos supone necesariamente, porcentajes altos de profesores con contrato por asignatura, es decir, se les contrata por hora aula en lugar de jornada laboral completa, por lo tanto, su responsabilidad termina al cumplir las horas que tiene asignadas al trabajo docente en el aula. Casualmente, índices bajos son observados con más frecuencia en las universidades de los estados de la república, el contraste es la UNAM que tiene el mayor número de PTC asignados, pero también la matrícula estudiantil más alta. Entonces, es posible inferir que dentro de la misma UNAM haya una mayor distribución de su planta docente como PTC en labores de

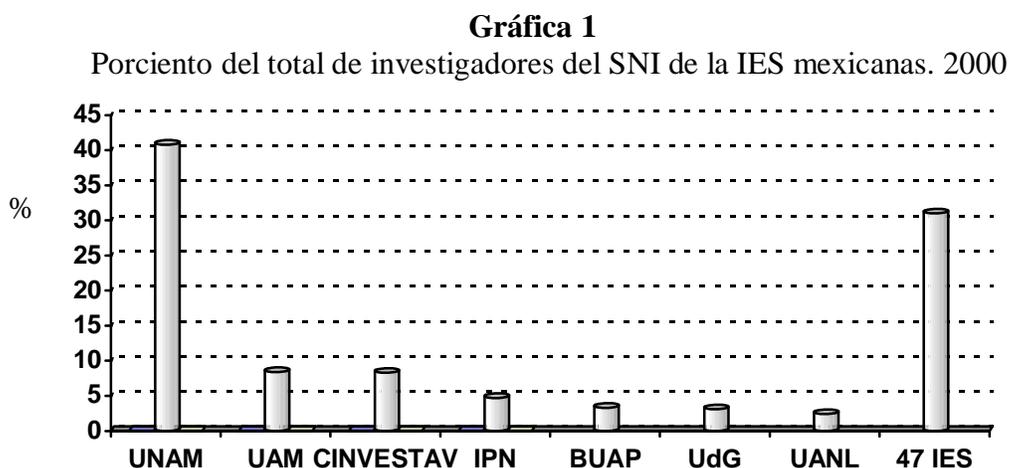
investigación y docencia a niveles de posgrado. En licenciatura puede haber mayor número de personal de asignatura, por ello su relación de alumno/PTC es baja.

Con relación al número de profesores en el SNI por PTC, destaca la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEMo) con el 68 % de sus PTC que también forman parte del padrón del SNI, le sigue la UNAM con un 56 %, luego la UACH con un 30 % y la UAM con un 19.5 %. Existen tres universidades que no tienen profesores en el SNI, ellas son: Universidad de Occidente, Universidad Autónoma del Carmen y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Más del 80 % de las universidades públicas tienen menos del 10 % de su Planta de PTC base en el padrón del SNI. En este apartado es preciso hacer notar el bajo porcentaje de PTC que muestra la UNAM con respecto a su planta docente, aunque es la universidad que más profesores tiene. Significa que tiene un 80.5 % de profesores trabajando con contratos de asignatura.

Se observa en esta tabla que la UNAM es la IES que tiene mayor número de PTC en su planta magisterial, tiene además, el más alto número de investigadores en el SNI, por lo tanto, presenta más y mejores condiciones para la realización de tareas de investigación, de docencia y extensión de la cultura y los servicios que el resto de las universidades públicas en las diferentes disciplinas. Por su parte, la mayoría de las universidades exhiben esta capacidad notablemente disminuida.

Al observar los datos generales de profesores en el SNI en la primer columna de la Tabla 1, se puede notar que 7 IES concentran el 71 % del padrón, ellas son: UNAM, UAM, CINVESTAV, IPN, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Universidad de Guadalajara (UdG), Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Mientras que las 47 instituciones restantes contienen el 29 % del padrón de investigadores. Al comparar el 40.8 % que ocupa la UNAM del padrón de las IES públicas con el 29.3 % de las 47 IES públicas

restantes, se nota una diferencia de 11.5 % más del padrón de esta sola universidad sobre la gran mayoría de las otras IES afiliadas a la ANUIES. Para ser más gráfico en la presentación de esta desproporción observada, aprecie la Gráfica 1 que se construye con los datos de la Tabla 1.



En cuanto al número de artículos publicados en revistas especializadas arbitradas e indexadas, la UNAM presenta la mayor producción en los últimos 15 años, con una producción de 12463 artículos y un impacto científico<sup>5</sup> de 3.6. Este mismo factor de impacto lo tiene la Secretaría de Salud pero con 4308 artículos publicados. El CINVESTAV con 3107 artículos obtiene un factor de impacto de 4.6. Destaca en este rubro el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía (INNN) con un factor de impacto científico de 8.7 y una producción de 258 artículos. Figuran entre las universidades que más investigación producen: UNAM, UAM, IPN, UANL, Universidad Autónoma de Puebla (UAP), UdG, UG, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidad de las

<sup>5</sup> El impacto científico es el resultado de dividir el número de citas de un autor entre las publicaciones realizadas.

Américas y otras 10 instituciones dedicadas a la investigación. Se puede observar en la Tabla 2 que a continuación se muestra, la relación de IES, el número de publicaciones, número de citas y factor de impacto científico, según la institución a la que pertenece el autor. Asimismo, la notoria ausencia de la mayoría de las IES públicas.

**Tabla 2**  
Producción científica e impacto según la institución del autor 1981-1997

INSTITUCIÓN	ARTÍCULOS	CITAS	IMPACTO
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	12 463	44 683	3.6
SECRETARIA DE SALUD	4 308	15 439	3.6
CINVESTAV	3 017	13 739	4.6
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA	1 935	5 976	3.1
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	1 795	5 744	3.2
INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN	1 583	6 311	4.0
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA	685	1 521	2.2
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	997	2 245	2.3
CENTRO DE INV. CIENT.Y DE EDUC. SUP. DE ENSENADA	524	1 382	2.6
INSTITUTO MEXICANO DE PSIQUIATRÍA	493	1 339	2.7
INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA	137	315	2.3
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN	498	1 246	2.5
INST. NAL. DE ASTROFÍSICA ÓPTICA Y ELECTRÓNICA	470	1 210	2.6
EL COLEGIO DE MÉXICO	421	317	0.8
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES NUCLEARES	394	581	1.5
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	452	931	2.1
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	362	758	2.1
INST. NAL. DE INVESTIG. FOREST. Y AGROPECUARIAS	318	529	1.7
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA	307	819	2.7
INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO	292	684	2.3
INST. NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA	258	2 247	8.7
I.T.E.S.M.	235	666	2.8
COLEGIO DE POSGRADUADOS	220	573	2.6
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELÉCTRICAS	215	290	1.3
INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA	212	601	2.8
INSTITUTO DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS	188	692	3.7
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	178	144	0.8
HOSPITAL GENERAL DR. M. GEA GONZÁLEZ	108	242	2.2
I.S.S.S.T.E.	83	255	3.1

Fuente: Indicadores de actividades científicas y tecnológicas 1998, CONACyT, 1999, p. 191.

Es preciso hacer notar la diferencia del factor de impacto científico entre la UNAM (3.6) y algunos institutos de investigación como el INNN (8.7). Un primer acercamiento a este problema pareciera que la UNAM tiene una abundante producción científica pero relativamente pocos trabajos pueden considerarse de calidad, sin embargo, cuando se sabe que el INNN es una disciplina con personal capacitado en ese campo específico, mientras la UNAM tiene una amplia variedad de disciplinas y con el promedio de ellas logra ese factor de impacto, entonces se puede valorar el gran mérito de alcanzar ese índice con campos en áreas científicas, sociales y humanidades.

Ahora bien, respecto de los datos presentados en los últimos cinco informes de gestión de la UAS del gasto asignado a las funciones sustantivas, es posible notar en la Tabla 3 que se gastó, en promedio de los 5 años, un 1.6 % de sus ingresos totales en investigación, en extensión de la cultura y los servicios fue un 6 %, en docencia un 69 %, y el 23.4 % restante en otras actividades. Estos datos se exponen enseguida en la Tabla 3, donde las cabezas de columna UAS 98/99, UAS 99/2000, UAS 2000/2001, UAS 2001/2002 y UAS 2002/2003, significa que es el informe de gestión correspondiente al ciclo escolar que se indica.

**Tabla 3**  
Gasto de la UAS en las funciones sustantivas 1998-2003

Funciones	UAS 98/99	UAS 99/2000	UAS 2000/2001	UAS 2001/2002	UAS 2002/2003
Docencia	70.41 %	62.57 %	66.83 %	73.04 %	72.08 %
Investigación	2.38 %	1.19 %	2.11 %	1.0 %	1.21 %
Extensión	10.52 %	5.26 %	6.06 %	4.30 %	3.69 %
Otros	16.69 %	30.97 %	25.00 %	21.66 %	23.03 %

Fuente: Informes de Gestión. Universidad Autónoma de Sinaloa, p.181, 218, 268, 208 y 218 de cada informe, respectivamente.

Los datos que se refieren al caso específico de la UAS en su gasto en investigación muestran claramente un rezago en el desarrollo de esta tarea. La UAS utiliza más de tres veces el gasto en extender el conocimiento que en crearlo, y gasta una cantidad no significativa en investigación al compararlo con el 70 % que gasta en la docencia. Sin embargo, al comparar

la posición de la UAS con el resto de las universidades públicas es posible notar que se encuentra arriba del promedio de ellas respecto de la posición de los índices discutidos. Esto nos da una idea de la magnitud del problema en las IES respecto de la asignación de recursos a las labores de investigación.

Es indudable que la investigación en esta universidad y la mayoría de las IES públicas, en atención a los datos mostrados, es una tarea tratada como marginal. Porque no es posible considerar a una función esencial cuando en la práctica sólo se utiliza una mínima parte del presupuesto en su ejecución. En cambio, se puede observar que la UNAM en el año 2001 utilizó el 24.6 % de su presupuesto de egresos a la función de investigación.<sup>6</sup>

En cuanto a la encuesta aplicada a 8 directores de escuela o facultad de nivel licenciatura de la UAS se puede observar que: su opinión no corresponde con los resultados de aplicación del presupuesto a las funciones sustantivas reportado en la Tabla 3, pues ellos consideran que el 11 % de sus actividades son referidas a la investigación mientras los informes indican que se gasta en ellas un 1.6 %. Los directores consideran que el 10 % son actividades de extensión y la gestión universitaria reporta que gastan un 6 % en promedio en los últimos 5 años. El dato que un poco coinciden los directores y los informes de la Administración Central son los que se refieren a la docencia, ellos piensan que el 78.8 % son de actividades docentes y la administración declara que en los últimos 5 años se ha gastado el 72 %.

La encuesta también encontró que ningún director tiene estudios de doctorado ni ha realizado investigación, lo que puede ser una limitante de su parte para comprender cabalmente los alcances e importancia de la labor investigativa. Esta encuesta reporta que un 67 % de los investigadores tiene experiencia en su campo disciplinario, lo que no significa

---

<sup>6</sup> Anuario estadístico de la UNAM 2001.

es que esa experiencia sea favorable para que el director tenga conciencia del fomento de la investigación en su centro escolar. A continuación se muestran los datos encontrados.

**Tabla 4**  
Resultados de la encuesta a directores de escuela de la UAS.2001

Número de encuestados	8	
Con formación de Licenciatura	2	
Con maestría	6	
Con doctorado	0	
Edad promedio	46 años	
Experiencia en docencia	8	
Experiencia en investigación	1	
Experiencia profesional en su área con posgrado en administración	67%	
% de docencia	78.8	} ← Opinión de directores sobre el % que creen que se realiza la actividad en su escuela
% de investigación	11.2	
% de extensión	10.0	

Fuente: Encuesta realizada por el autor del 23 de junio al 30 de julio del 2001 en 8 escuelas de licenciatura de la UAS.

En atención a los datos mostrados, es posible elaborar una serie de afirmaciones sobre las diferentes instituciones que tratan con las funciones esenciales relacionadas al conocimiento: investigación, docencia y extensión.

El número de investigadores adscritos a las IES públicas son 5573 de un total de 7466 en el padrón del SNI del año 2000, significa esto que un 73 % de los investigadores están adscritos a las IES públicas y un 27 % a las instituciones privadas o extranjeras que forman parte de dicho padrón. Así, sucede en los hechos que nuestro país, a través del CONACYT promueve, evalúa e incentiva la investigación. Aplica sus recursos fundamentalmente a centros de investigación e Institutos de Educación Superior pertenecientes al sector público y en menor medida lo hace con el sector privado. Entonces, se puede decir que la investigación que se realiza en México la desarrollan las instituciones públicas; esencialmente, entre universidades, institutos y centros de investigación.

Por lo tanto, abordar los problemas principales de la investigación en México significa, principalmente, estudiar la realidad de la investigación en el sector público, donde es posible identificar una variedad de modalidades en que realizan las tareas de docencia e investigación. Por un lado, los institutos y centros que su función es la investigación y las actividades docentes son complementarias, estas IES tienen altas proporciones de su personal base como tiempo completo en su jornada laboral, índices elevados de sus docentes en el SNI, y con una matrícula estudiantil reducida, básicamente cursando estudios de maestría o doctorado.

Por otro lado, están las universidades o institutos donde las funciones principales, en el discurso, son docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios. Sin embargo, al momento de revisar los datos empíricos que les son propios, se encuentra que dan servicio educativo al 74.5 % de la matrícula del país a nivel de licenciatura, mientras que la educación privada tiene un 25.5 %<sup>7</sup> de ese mismo nivel.

Son estas IES públicas las que presentan una disparidad en los índices alumno/docente, en los que algunas, como la UNAM, tienen una relación tal que permite que el maestro y el estudiante tengan una alta interacción que facilita el aprendizaje y que el docente pueda identificar la vocación, intereses y aptitudes de los educandos, precisamente debido a la atención individualizada que ofrece.

En contraparte, están la mayoría de las universidades enfrentando el problema de la masificación de la educación superior, con un alto número de alumnos por profesor. Esta situación permite que el docente y el alumno no interactúen el tiempo necesario para el aprendizaje de su materia, que su cátedra sea insuficiente para trabajar adecuadamente los

---

<sup>7</sup> Fuente: Anuario estadístico de la ANUIES 1980-1998, referido a la población escolar de licenciatura por régimen.

contenidos de su materia y que no verifique suficientemente que el estudiante ha adquirido conocimientos nuevos. Por ello la evaluación y el mismo proceso educativo se ven disminuidos en los resultados de la formación académica.

Además, las universidades públicas son las que tienen la mayor producción científica del conjunto de las IES, poseen también el más alto número de investigadores reconocidos por el CONACYT. Destaca dentro de las instituciones que se encuentran en este caso la UNAM, UAM, IPN, UdG, UANL, principalmente.

En contraste son también las IES públicas las que presentan los más profundos rezagos en producción científica y publicaciones, las menos favorecidas con plazas de carrera de profesores, menor número de profesores en el padrón del SNI, además, son la gran mayoría (más del 80 %), básicamente las que se encuentran en las entidades federativas de la República Mexicana.

Los resultados que se presentan, respecto de las funciones que realizan las IES, sin duda, existen debido a influencias de los elementos internos de las organizaciones y las prácticas propias que les caracterizan, que de algún modo han favorecido su existencia. También, la influencia de las políticas externas y factores económicos, políticos y sociales que el entorno ejerce sobre las IES, por lo tanto, existe una conjugación de elementos internos y externos de las organizaciones dedicadas a tratar con el conocimiento quienes tienen cierta responsabilidad de la existencia de esta problemática.

Respecto de los elementos internos de las IES, destacan, por un lado, los aspectos que se derivan de la práctica de la autonomía universitaria, de los mecanismos de elección de autoridades universitarias, de las pugnas internas por el control político de la organización, de las políticas y participación sindicales, del nivel de ingresos propios logrado por la organización y otros aspectos. Por otro lado, el modelo de organización que se lleve a cabo,

donde influye el tipo de estructura organizacional implementada, los modos de ejercer el liderazgo, las formas de comunicación que se establecen, los incentivos utilizados, el clima organizacional existente, los modos de enfrentar el conflicto y otros. Las modalidades en que se han presentado estos elementos internos y las formas de organización que se instituyen son influencia importante en los resultados obtenidos.

Por el lado de la participación de los elementos externos, un primer factor influyente en este estado de cosas es la participación de la ANUIES, asociación de universidades que desde su fundación, 1950, ha tratado directamente la relación de las IES con el Gobierno Federal y gobiernos estatales para negociar el problema del financiamiento de sus afiliadas, asignación de subsidio que no ha sido suficiente ni equitativa. Asimismo, se ha avocado a la unificación de los planes de estudio mediante la creación del Sistema Nacional de la Educación Superior, las instancias de planeación y evaluación que han promovido la práctica de la investigación aplicada. Además, de la elaboración de un conjunto de acuerdos y documentos con el fin de planear y dar impulso a prácticas docentes innovadoras y formación de alta calidad de los recursos humanos.

En este mismo orden, otra institución que ha tenido impacto en el trabajo de las IES es el CONACYT. Este organismo se ha vinculado con las IES para impulsar y fortalecer el desarrollo científico y la modernización tecnológica en México, la formación de recursos humanos de alto nivel, la promoción y sostenimiento de proyectos de investigación y difusión de la investigación científica.

También ha influido la participación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en su vinculación con ANUIES y las IES para unificar los planes de estudio de las carreras profesionales que se ofrecen, participando también en programas de formación y

capacitación de recursos humanos, apoyo para proyectos de investigación y modernización de la educación y con sistemas de evaluación de la educación.

Sin duda los factores sociales, políticos y económicos de los contextos específicos en que las universidades están inmersos tienen también alguna participación en que la problemática de las IES se presente en las condiciones expuestas. El modo en que la organización conjugue ambos factores, internos y externos, es un aspecto importante en los resultados que se obtienen.

### **I.1.2 El problema de investigación**

Existe una notable desproporción del desarrollo de las funciones sustantivas de las IES públicas mexicanas. En un extremo está la minoría, entre ellas la UNAM y otras 6 instituciones conformando un 13 %, que producen la mayor parte de las investigaciones en nuestro país mediante un conjunto de especialidades que además tienen las mejores condiciones para el desarrollo de la docencia y la extensión del conocimiento. En el otro extremo, están la mayoría de las instituciones públicas que prácticamente no realizan investigaciones, mayormente, se dedican a la docencia y extensión en condiciones desfavorables.

Sin duda, existen factores internos y externos que influyen en los resultados de las IES, para las de mayor o las de menor grado de desarrollo. El conocimiento de los elementos internos de las organizaciones sobre sus estructuras, prácticas organizativas y ambientes generados es de suma importancia para comprender el fenómeno organizacional y poder explicar el desarrollo de unas y el rezago de otras. Los factores externos son otra fuente importante para el estudio de las IES, sin embargo, no son objeto de estudio de esta investigación.

El reconocimiento de limitaciones en la práctica de las tareas organizacionales de algunas IES y la destacada participación de otras, presenta un problema con dos partes esenciales por conocer; las condiciones y factores –fortalezas- que propician el desarrollo de la minoría; y los factores –debilidades- que ocasionan el rezago de la mayoría. El conocimiento de estos aspectos, puede explicar los problemas para el desarrollo de la tarea de investigación y las posibles alternativas para mejorar su práctica. Este trabajo tratará de conocer las formas de operación de las IES con mayores niveles de desarrollo en atención a los indicadores que se han tratado en esta parte del trabajo. En especial el caso de la UNAM y particularmente uno de sus centros de investigación.

El problema es conocer los *modus operandi* de un centro de investigaciones con mejores resultados en el ejercicio de sus funciones sustantivas. La explicación de su desempeño con respecto a los factores internos es un asunto crucial a fin de explicar el modelo de trabajo que les ha dado resultados en la práctica investigativa. Se considera que si se conoce el *know how* de un centro de investigación, puede darse una transferencia de experiencias entre las IES con mejores niveles de desempeño y las que presentan mayores rezagos en sus labores fundamentales, entonces puede ser que la mayoría tome esas experiencias para valorar sus prácticas internas y tomarlas como referentes para su propio desarrollo.

Una opción de gran utilidad sería repetir esta investigación en aquellos grupos afines de IES de las diferentes disciplinas para disminuir la brecha entre las instituciones desarrolladas y las que tienen serios rezagos en su operación, lo que pudiera dar como resultado modelos de organización adecuados para grupos diversos de centros dedicados a la investigación,

### **I.1.3 Delimitación de la investigación**

En atención a este problema, se estudiará la UNAM, por ser una IES que mejores resultados ha obtenido en el desempeño de la investigación, para ello se elige un centro de investigación en humanidades, el Instituto de Investigaciones Jurídicas. Organización que se estudió *in situ*, utilizando investigación cualitativa, durante tres meses y medio, de abril a julio del 2002. Su perspectiva de análisis es los Estudios Organizacionales.

### **I.1.4 Las preguntas de investigación**

Las preguntas que guían esta investigación se formulan alrededor de cuatro sistemas que tienen influencia en la función de investigativa: 1) el Instituto, como organización, 2) el grupo de investigación, 3) las relaciones de los investigadores con sus colegas internos y externos, y 4) su práctica docente y extensión. Cada uno de los sistemas tiene sus propias interrogantes, ellas son:

1) La organización: Instituto de Investigaciones Jurídicas

¿Qué forma organizacional ha asumido para desarrollar la función de investigación? ¿Cómo lo ha logrado? ¿Cuáles son los factores que le caracterizan?

¿Cómo se desarrolla la investigación en atención a los elementos estructurales?

¿Cuál es el rol del personal directivo y de los investigadores en estas tareas y procesos?

¿Cómo se llevan a cabo las relaciones entre investigadores, coordinadores de grupo y los directivos?

## 2. El grupo de investigación

¿Cómo trabaja el grupo de investigación que más destaca en el Instituto? ¿Qué barreras limitan mayormente su desarrollo?

¿Qué condiciones y procesos les permiten obtener mejores resultados como grupo? ¿Cómo realizan tales procesos?

## 3. Las relaciones entre colegas y pares de la disciplina

¿Cómo se establece y funciona su relación –individual y de grupo- con las asociaciones disciplinarias nacional e internacional?

¿Qué factores, o procesos internos en la organización, los identifica?

## 4. Su vínculo con docencia y la extensión de la cultura y los servicios

¿Cómo relacionan sus actividades con las otras funciones sustantivas de la universidad?

### **I.1.5 Objetivo:**

Conocer el modelo organizacional que ha permitido desarrollar la investigación, identificando los factores relevantes, el detalle de sus operaciones, los roles asumidos por directivos y académicos, las fortalezas de los investigadores, las formas operativas de trabajo con sus colegas y los modos de articular las funciones sustantivas.

### **I.1.6 Justificación de la investigación**

Entender las relaciones sociales de los investigadores, su formación académica, experiencia profesional, el ambiente de trabajo y los enlaces con colegas de su disciplina, es fundamental para la comprensión de los resultados de los trabajos de investigación y el modelo de organización configurado. De igual forma, la pertinencia de la temática tratada y el impacto que puede tener en el desarrollo de su propia disciplina y del campo de la investigación, proporciona el conocimiento amplio necesario para el mejor entendimiento del fenómeno organizacional de los centros de investigación.

En este sentido, el desarrollo de los Estudios Organizacionales como disciplina de las ciencias sociales podrá prosperar en la medida que se incrementen y perfeccionen los trabajos de investigación dirigidos a conocer la teoría del comportamiento de los individuos en y entre las organizaciones.

El presente trabajo de investigación muestra lo que sucede en una organización dedicada a producir conocimiento de las ciencias jurídicas en México, ofrece la oportunidad de aprender, mediante algunas técnicas de la investigación cualitativa y con evidencias empíricas, la organización del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Contribuye, de este modo, a presentar los hallazgos de su realidad; también, los avances alcanzados en el desarrollo de la metodología cualitativa en la aplicación de la observación participante, las entrevistas en profundidad y el análisis documental.

Ahora bien, el centro de investigaciones seleccionado para llevar a cabo el trabajo de campo, representa un caso atípico, poco generalizado, de los institutos o centros dedicados a la investigación de las ciencias sociales en México. Esto es, considerando la formación de sus investigadores, el alto porcentaje de ellos calificados en el Sistema Nacional de Investigadores, la cantidad de libros editados, publicaciones en revistas de excelencia y una

amplia vinculación en su campo disciplinario, lo ha hecho interesante para ser investigado como estudio de caso, que pudiera ser un valioso referente de las actividades realizadas por este tipo de organizaciones.

La universidad a la que pertenece el Instituto de Investigaciones Jurídicas es la institución que más investigaciones realiza, y a su vez, este centro de investigación es uno de los que en los últimos años ha tenido una mayor productividad en términos de los criterios de evaluación de la investigación realizada en México por parte del CONACYT. El estudio de los grupos que han hecho investigación relevante en el país incrementaría el conocimiento sobre las tareas de investigación en los Estudios Organizacionales de la universidad pública mexicana.

Finalmente, realizar una investigación observando a los grupos de investigación representa un doble aprendizaje, por un lado, tener una mayor aproximación a la metodología y técnicas a emplear en este tipo de organizaciones, y por el otro, aprehender las estrategias para acceder al conocimiento que ponen en práctica los grupos de investigadores en el contexto de las instituciones públicas mexicanas.

A continuación, se inicia el segundo apartado “Universidad y sociedad”, correspondiente al Capítulo I.

## **I.2 Universidad y Sociedad: institucionalismo, teorías de la organización y dinámica de grupos.**

### **1 .2.1 La sociedad moderna**

#### **I.2.1.1 La educación en el contexto internacional**

El actual entorno internacional se distingue por la complejidad e interdependencia de la economía de los países. En el ámbito nacional, se caracteriza por la existencia de una mutua relación entre sus instituciones, organizaciones e individuos. Esta red de vínculos que se establecen en los ámbitos externo e interno de los países contribuye a que los problemas sociales tengan múltiples causas y se expresen de distintas formas. Por ello, la prosperidad de las naciones y su consecuente mejoramiento del nivel de vida de la población implican atender varias de las causas que limitan su desarrollo. Una de esas causas es la educación, dentro de ella los alcances que sus políticas institucionales tienen para fortalecerla.

Lamentablemente, como lo comenta Ángel Díaz Barriga, “la educación y la escuela en particular, es una institución de la modernidad que no logra cumplir las metas para las que fue creada en el propio proceso de la modernidad, no da un libre acceso a todos, no forma el pensamiento” (Díaz Barriga, 1998: 225).

De lo que no hay duda es que se impone una revisión exhaustiva de la función escolar en el mundo globalizado, toda vez que, al igual que sucede en los demás ámbitos de la vida social, esa función está recibiendo influencia, orientaciones, directrices y operando dinámicas que lo ameritan (Cano, 1999: 228).

Además, la economía de los países es un factor determinante en el presupuesto que sus gobiernos le asignan al sector educativo. En un extremo, los países desarrollados tienen los recursos para invertir en el mejoramiento de la calidad de su sistema educativo, el fortalecimiento de sus instituciones, la preservación o elevación del nivel de vida de sus

habitantes y en su seguridad y bienestar social; en el otro extremo, el dilema que enfrentan los países en vías de desarrollo, por la necesidad impostergable de atender, de manera inmediata, el problema de la pobreza y sus manifestaciones en los grandes rubros; alimentación, vivienda y seguridad, principalmente, asimismo, por la solución en un plazo mayor de esta misma problemática, utilizando su presupuesto para invertir en mejorar los niveles educativos.

Esta disyuntiva para elegir el remedio a la pobreza o a la educación son las alternativas cruciales de los países en desarrollo, porque la pobreza económica no permite hacer las inversiones adecuadas en educación y la baja o nula inversión en educación intensifica la pobreza, formándose un círculo vicioso difícil de abandonar. Entre los integrantes de este círculo, educación y pobreza, existe una relación inversa: cuanto más alto es el nivel de educación de una población, más baja será la proporción de pobres en la población total.

Por lo tanto, es fundamental para los países de la sociedad moderna, incrementar el gasto en el combate a la pobreza, pero también, intensificar el apoyo al desarrollo de la educación, pues la educación favorece la democracia, contribuye a promover el desarrollo humano sostenible y a hacer rápidos progresos sociales, entre otros. Además, la educación enriquece a los pobres porque ataca la ignorancia, crea nuevas capacidades y cambia actitudes y valores caducos. Como señala Galbraith no hay población educada que sea pobre, ni población analfabeta que no lo sea (Tilak, 1999).

Así, se puede observar que los países que tienen mayor proporción de su población sin educación o con índices bajos, se encuentran en niveles mínimos de grados de desarrollo, y por el lado opuesto, cuando la sociedad tiene índices altos de educación, los niveles de desarrollo son mayores. Para ilustrar lo anterior observe la Tabla 5 que muestra la tasa de analfabetismo de regiones o continentes.

**Tabla 5**

Tasa (%) de analfabetismo por regiones del mundo en mayores de 15 años. 1970-2000

Región	Año	1970	1980	1990	1995	2000
En todo el mundo		37.0	30.6	24.8	22.7	20.6
África		71.6	61.8	51.0	45.6	40.3
América		14.7	11.7	9.0	8.2	7.3
Asia		49.1	39.4	30.5	27.7	24.5
Europa		6.9	4.2	2.3	1.6	1.3
Oceanía		10.7	7.9	6.0	5.2	4.6
Países en desarrollo		51.9	48.0	32.6	29.5	26.3
Estados Árabes		70.7	60.0	48.8	43.8	38.8
América Latina y el Caribe		26.1	20.3	14.9	13.3	11.7
Asia del este y Oceanía		43.9	30.8	19.9	16.6	13.4
Asia del sur		68.0	60.7	53.1	49.5	45.8
Países menos desarrollados		73.2	66.0	57.7	53.7	49.3
Países desarrollados		5.7	3.4	1.9	1.4	1.1

Fuente: Datos estadísticos de la UNESCO<sup>8</sup>

En ella se aprecia que el número de analfabetas ha ido disminuyendo en todas las regiones del mundo, véase que de 1970 al 2000 el porcentaje de analfabetas ha bajado de 37 a 20.6, esto significa un abatimiento de 45 % del problema en un lapso de 30 años. Sin embargo, como se nota en las dos últimas filas de la tabla, existe una diferencia significativa entre los países menos desarrollados y los desarrollados, mientras los países menos desarrollados han pasado su porcentaje de analfabetas de 73.2 a 49.3, es decir, un abatimiento del analfabetismo 33 %, los países desarrollados han logrado disminuir el índice de 5.7 a 1.1, esto es, una proporción del 81 % de los analfabetas que se tenían hace 30 años. Se pueden ver las tasas de analfabetismo más altas en África, Estados Árabes y Asia del Sur. Así también, es posible comparar la diferencia entre las tasas de América Latina y los países desarrollados, donde se presenta una proporción de 11:1, como es el caso entre México y Estados Unidos.

<sup>8</sup> <<http://unescostat.unesco.org/en/stats0.htm>> consultado el 11 de octubre del 2001.

La solución a la problemática que cada nación enfrenta, es fundamental y estratégica para aquellos países con importantes rezagos sociales y menos desarrollados, como les nombra la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) a las naciones pobres. No obstante, las instancias internacionales como el Fondo Monetario Internacional, contribuye con algunos apoyos, por ejemplo, mediante el uso de su programa ‘Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza’ (SCLP), a través del cual, se procura hacer de los programas de reducción de la pobreza de los países miembros de bajo ingreso del Fondo Monetario Internacional (FMI), un componente clave y explícito de una renovada estrategia orientada hacia el crecimiento económico. Programas que han demostrado, según los datos de la Tabla 5, que requieren acciones más amplias en cada uno de los países.

#### **I.2.1.1.1 Los ajustes a los presupuestos de la educación**

Comúnmente, los países en vía de desarrollo se sujetan a los llamados ajustes presupuestarios a los programas sociales, por parte del Estado, es decir, que los diferentes sectores que se incluyen en el gasto social, sufren recortes en sus presupuestos y en consecuencia se tiene como resultado una disminución en el cumplimiento de las metas de dichos programas. Los datos provisionales de algunos países sugieren una asociación estrecha entre las políticas de ajuste y cierto deterioro de la educación. Pero como el ajuste es un proceso largo, el análisis de sus efectos durante un periodo breve sería prematuro y problemático, y probablemente los impactos positivos se comprendan con una demora considerable, en tanto que sus efectos negativos son inmediatos y sumamente visibles. Esto hace necesario que los programas de ajuste estructural y los de ajuste del sector educativo

funcionen integrados y que incluyan acuerdos sobre el aumento del gasto público en educación. (Tilak, 1997).

**Tabla 6**  
Porcentaje del PIB aplicado a educación en países de América Latina. 1980-1998

País	1980	1985	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Argentina	1.9	1.6	3.3	3.7	3.7	3.9	3.8	3.8	n.d.
Barbados	6.5	6.4	7.9	7.5	7.2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bolivia	3.8	2.4	2.8	4.3	4.4	4.3	5.8	5.9	n.d.
Belice	2.4	4.7	4.8	6.2	5.6	5.3	5.0	n.d.	n.d.
Brazil	0.7	2.7	3.7	4.5	4.5	4.5	n.d.	n.d.	n.d.
Chile	4.3	3.3	n.d.	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	n.d.
Costa Rica	6.2	5.1	4.2	4.3	4.4	4.4	4.8	5.2	5.3
Cuba	n.d.	n.d.	n.d.	10.8	10.4	10.3	10.0	10.0	n.d.
Guatemala	1.8	1.2	1.6	1.8	1.8	1.5	1.6	1.8	n.d.
Jamaica	7.5	0.6	5.4	5.9	n.d.	6.4	7.5	7.4	n.d.
México	3.1	4.2	3.7	5.0	5.2	4.7	4.8	4.9	5.1
República Dominicana	2.1	1.5	1.1	1.7	1.9	1.8	2.1	2.7	2.5

FUENTE: Datos estadísticos de la CEPALyC<sup>9</sup> (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).  
n.d. es un dato no disponible.

Como se puede observar en la Tabla 6, la época en que los países de América Latina y el Caribe tuvieron más ajustes al gasto en educación fue de 1980 a 1985, pero en general, se tuvo aumento de 1985 a 1998 y al final existe la tendencia a permanecer constante en los últimos años. Destaca en dicha tabla el caso de Cuba que dedica un 10 % de su Producto Interno Bruto (PIB) a este renglón, superando con más del doble de la media del resto de los países latinoamericanos. Por su parte, México está debajo de Cuba, Jamaica y Barbados.

Sin embargo, es preciso comentar el caso de México que ha pasado de utilizar un 3.1 % del PIB en 1980 a 5.1 en 1998, lo que significa que en 18 años ha incrementado un 64.5 % de su presupuesto a la educación, cifra que se acerca, pero aún es distante, al 8 % del PIB que la UNESCO recomienda para educación, como porcentaje mínimo para tener condiciones de desarrollo de un país.

<sup>9</sup> <<http://www.eclac.cl/publicaciones/estadisticas/8/LCG2118P/c-1-1.1.pdf>> consultada el 11/octubre/ 2001

### **I.2.1.1.2 La situación de la educación superior**

A los insuficientes apoyos al sector educativo de los países menos desarrollados, se ha creado un problema adicional derivado del gasto en la educación superior. La educación superior se ha expandido en todas las regiones y este costo ha provocado la disminución o desaceleración del gasto en la educación primaria y secundaria. Esta expansión y creación de nuevas universidades, tanto públicas como privadas, surge por la presión debida a la expansión de la matrícula desde los años setenta. Pero al fin, es el subsidio gubernamental el que se encarga de atender esta cuestión, principalmente, cuando se trata de la educación superior que imparte la universidad pública.

Las necesidades de la sociedad actual han obligado a que los presupuestos educativos se dirijan más hacia la educación superior. Los nuevos retos derivados de la apertura comercial entre los diferentes bloques económicos y países, la incertidumbre presentada por los mercados internacionales y el desarrollo tecnológico acelerado han modificado los procesos productivos. La mayor cantidad de información que es posible manejar con el desarrollo de la cibernética y la enorme agilización de la comunicación, exigen una mejor preparación por parte de los profesionistas, además de una alta especialización. En este sentido, la educación superior es esencial para la sobrevivencia, se puede decir que es la educación básica del mundo moderno.

En general, las implicaciones de la revolución del conocimiento han creado la necesidad de incrementar la inversión en educación superior que atienda al interés público, que diseñe mejores planes de gobierno en educación superior y que le otorgue mayor importancia a la educación liberal, porque sin mejor educación superior, es difícil imaginar cómo muchos países pobres harán frente a sus problemas y el desarrollo de los países encontrará más dificultades para beneficiarse del conocimiento global basado en la economía (Tilak, 2000).

La necesidad del apoyo a la educación superior para que pueda atender los principales problemas que la sociedad moderna enfrenta, es incuestionable. Sin embargo, los cambios de su entorno no pueden ser ignorados o pasar sin que haya un cambio de las organizaciones educativas para atender las nuevas necesidades sociales. Implica, que las formas tradicionales de operar tengan evoluciones de acuerdo a las nuevas exigencias.

Existen muchos casos de instituciones educativas que pareciera que las condiciones del ambiente externo no ha cambiado y sus funciones, tareas, planes de estudio, etc. siguen siendo los mismos en años, como si la universidad estuviera aislada o ajena a la sociedad a la que pertenece. En estos casos, la universidad parece rechazar la investigación, de modo que no se percata de los cambios que suceden en el entorno. Estas organizaciones que gradualmente se van rezagando se van quedando cada vez más sin el crédito de la sociedad. Es preciso entender que mientras las universidades se vean como reliquias no sobrevivirán. Tales universidades se parecen a un viejo y lujoso trasatlántico, como el Titanic, que se observa con curiosidad y nostalgia por lo que en sus mejores tiempos representó. Estos sistemas educativos requieren ideas nuevas de conducción institucional, que soporten formas de gobierno el cual posea adecuada flexibilidad para conocer la demanda de los cambios tecnológicos, económicos, y retos demográficos (Berdahl, 2000).

Las universidades son organizaciones que trabajan con el conocimiento, y se pretende que sean capaces de estudiar su realidad y generar nuevos conocimientos sobre la misma. Es importante que dichas organizaciones puedan estudiar la realidad de la forma más objetiva, esto significa que se aleje el estudio de todo interés de orden político, económico, cultural y religioso, en la medida que sea posible y deseable, buscando el fin de conocer los fenómenos sociales y naturales, tratando de alejar afectivamente al sujeto del objeto de la investigación. Dicho de otra forma, que la universidad haga ciencia la que permite que las

mentos se separen de la sociedad, alcancen la naturaleza objetiva e impongan un orden eficiente sobre la materia (Latour, 1999).

Toda vez que las universidades hacen ciencia y la transfieren en las actividades docentes y de extensión, requieren de mantenerse separadas de otros intereses de grupos o individuos de la sociedad que no sean los científicos. Para ello, es fundamental la autonomía del Estado u otra institución o partido político. Esta autonomía se puede medir en tres dimensiones: a) método, que se refiere al contenido del trabajo. Para dar facultad a los miembros de involucrarse con libertad en el contenido de los cursos, la realización de la investigación y el énfasis que se ponga a sus servicios; b) horarios, que se refiere al tiempo del trabajo. La facultad de los miembros para determinar libremente cuándo deben tomarse las clases, cómo conducir la investigación y de qué forma se deben desempeñar las actividades; c) evaluación, se refiere a la valoración del trabajo, por la facultad de los miembros en definir los sistemas de evaluación para enseñar e investigar y para realizar las actividades de extensión de la cultura y los servicios (Dee, 2000).

La autonomía de las actividades científicas -con respecto a las influencias del complejo entorno social, económico, político y religioso- es uno de los aspectos que hay que conservar para evitar que la ciencia se desarrolle con objetivos predeterminados, que la puedan desviar de su necesidad de conocer la realidad. Además, de esa distancia necesaria con los elementos del entorno, las organizaciones dedicadas a la educación superior se enfrentan con condiciones internas no menos complejas al emprender cada una de las actividades asociadas al conocimiento, las tareas sustantivas.

La autonomía de la institución respecto de los intereses e influencias del ambiente externo y la libertad para la realización de las actividades internas por parte de los docentes e investigadores, son los pilares fundamentales de la revolución académica de las

organizaciones que generan y reproducen conocimiento. Esto implica poseer autoridades que mantengan trato de pares con los directivos de gobierno, y por otro lado, tener docentes e investigadores, con relativa autonomía que establezcan relaciones de pares, también, con sus respectivas autoridades de la institución educativa.

El ejercicio de la autonomía en las organizaciones permite la autodeterminación y discreción en las actividades del trabajo, se asocia con altos niveles de desempeño, motivación, satisfacción en el trabajo y bajos niveles de rotación de personal y ausentismo. En este sentido, la autonomía contribuye a la satisfacción y a la obtención de profundos grados de compromiso, con la facultad de sus miembros de desarrollar sentimientos de responsabilidad personal, competencia y éxito.

Por otra parte, los complejos cambios económicos y políticos han incrementado la variedad de demandas en los sistemas de educación superior: nuevos tipos de estudiantes, nuevas tecnologías empleadas, nuevas ideas acerca de la enseñanza y aprendizaje que se imparte en el sistema de educación superior para adaptar sus estructuras y procesos, el establecimiento de comunicaciones abiertas que se asocia con la discreción sobre los métodos de trabajo para determinar su armonía y diversos criterios de evaluación. Los hallazgos en la universidad de Taiwán, apoyan la idea de que los miembros de los sistemas de educación superior se encuentran con una restricción, llamada “autonomía regulada” donde su comportamiento individual está delimitado por las fronteras que establecen la influencia del gobierno y los directivos (Dee, 2000).

En la última década del siglo XX, se ha intensificado la discusión sobre el rol de la educación superior en la sociedad y sobre todo cómo son dirigidas las IES y cómo debieran dirigirse. El debate se basa en la naturaleza del conocimiento y del proceso de aprendizaje, sus productos y los métodos de enseñanza, management y organización, y el rol percibido de

la educación superior en la sociedad. Estas aproximaciones al estudio de la educación superior desde el punto de vista managerial han permeado en el ambiente universitario en todos los niveles, de modo tal, que en los discursos, planes y sistemas de evaluación se están apropiando de terminología utilizada en los estudios de las organizaciones empresariales, como productividad, eficiencia, eficacia, planeación estratégica, etc.

Los estudios del management de la educación superior se han expandido en todas las naciones, pero ha sido, principalmente, en Inglaterra y Estados Unidos donde se han elaborado estudios empíricos amplios sobre la administración de la educación pero también donde se han encontrado en la operación de las IES el uso de enfoques y prácticas manageriales, sin embargo, persiste el debate con las teorías de la educación contrarias a que en organizaciones que trabajan el conocimiento se apliquen tales enfoques (Hollman, 2000).

La Teoría Social de los métodos educacionales usados en enfoques al management del aprendizaje tiene ideas críticas que se nutren de referentes empíricos en las organizaciones, donde sus métodos son participativos, se inclinan a ser humanísticos, basados en valores de consenso que tiene su origen en un concepto de comunidad la cual ha sido propuesta como una alternativa (Reynolds, 2000; Pounder, 1999), inclusive, existen trabajos que han usado mediciones de indicadores de la operación de las universidades a fin de conocer la productividad y de la implementación del management en las instituciones de educación superior (Sarrico, 2000; Brian, 2000).

En este sentido, existen algunas ideas sobre la tendencia de la educación superior, en esos países y en algunos otros, de considerarla como una empresa que tenga que reportar utilidades y ganancias para sus socios, donde haya que implementar trabajos de auditoría y consultoría para que la administración de sus procesos internos e imagen se mejoren, así como la aplicación de técnicas de Control Total de la Calidad (Ryan, 2001, Kanji, 1999).

### **I.2.1.2 La sociedad organizacional**

La transformación de la vida a esta nueva sociedad se presenta del cambio de una sociedad preburocrática de pequeñas organizaciones y baja competencia a una sociedad más burocrática y racional; de una condición rural basada en la agricultura, un incipiente desarrollo tecnológico y un mercado relativamente simple a una sociedad urbana-industrial y compleja, donde las más altas actividades sociales se establecen por estructuras burocráticas con roles interdependientes, -aunque los sectores sean independientes- con un patrón similar de desarrollo burocrático entre dichos sectores; en la industria, gobierno, comunicación de masas, etc.

Los cambios sociales crearon nuevas habilidades de los grupos de trabajo, mientras las formas operativas de las labores artesanales quedaron obsoletas. El riesgo tomado por el dueño del taller en el siglo XIX, fue reemplazado por el gerente general, rodeado de un staff técnico y personal de mercadotecnia, para atender una efectiva demanda del mercado. Una nueva y racional protección ambiental de la industria puntualizó la necesidad de otras habilidades funcionales, llamadas los expertos de relaciones públicas. Fue una prueba que el rol creativo de las ideas es igualado por su función de racionalización. Tales innovaciones caracterizaron la transformación de la organización social y las condiciones del mercado durante el siglo XX.

Los datos que presentan al progreso económico como una consecuencia del desarrollo de las organizaciones, sugieren la emergencia del modelo burocrático como la mejor forma organizacional en nuestra sociedad. En los inicios de 1875, la tendencia social, económica y política de los Estados Unidos preparó el camino para la sociedad organizacional, caracterizada por instituciones burocráticas a gran escala en virtualmente toda el área social (Presthus, 1978).

Desde los inicios del siglo pasado, las organizaciones han sido objeto de estudio de diferentes ciencias -sociología, psicología, antropología, economía, entre las más importantes-; se ha ido creando conciencia de la importancia, para el desarrollo humano, del mejoramiento de los ambientes organizacionales, del estudio de cada detalle del trabajo que desempeñan los individuos y de los niveles de satisfacción experimentados por los elementos de las organizaciones.

La atención que las organizaciones le prestan a sus empleados y el gasto de energía que utilicen en ellos, determina el nivel de correspondencia que los trabajadores tienen con su propia organización a fin de apoyar sus metas, es decir, cuando las organizaciones contribuyen en el logro de los objetivos individuales de sus elementos, estos ayudarán a que la organización cumpla con sus propósitos. En estas circunstancias, se puede decir que, los individuos tendrán un compromiso con su propio desarrollo y crearán un sentido de identidad con su organización.

Es el sentido de identidad, la reserva que los empleados requieren en su ambiente laboral, para regresar a su comunidad y núcleo familiar, y presentar una actitud positiva ante los problemas y circunstancias, condición necesaria para lograr el desarrollo de la colectividad. De esta forma, es como la sociedad actual se puede considerar la sociedad de las organizaciones. Es la justificación que permite el estudio de las ciencias sociales y las naturales a las organizaciones, los procesos que en ella ocurren y que determinan las motivaciones de los seres humanos.

Uno de los fenómenos que mayor atención ha acaparado es la burocracia. Este aspecto que se caracteriza por ejercer un control importante en las organizaciones de la sociedad actual, permite que los individuos observen una conducta común, ordenada y armónica en el trabajo. En esta sociedad, la burocracia ha adquirido relevancia como una condición

necesaria para orientar el trabajo de las empresas. Las investigaciones sobre las instituciones, sus reglas que norman el trabajo y la convivencia humana le dan a los estudios burocráticos la atribución para proponer un modelo organizado a los individuos a favor de una vida disciplinada que busque el equilibrio social.

Esta sociedad de las organizaciones, que intenta un mayor control sobre las actividades humanas, ha creado excesos y desequilibrios que las ciencias de la conducta han puesto de manifiesto, problemas que tratan de entrar en los terrenos de la filosofía en los que se pone a prueba el fin último de las organizaciones. Es de esperarse que las estrategias y productos humanos sean para mejorar su condición y niveles de vida, sin embargo, uno de los productos de esta sociedad organizacional han sido la competencia y la obtención de organizaciones y líderes en busca de la excelencia, que a obtenido un incremento en el stress principalmente del llamado hombre managerial, la enfermedad de la excelencia y una vida que la empresa modela en sus trabajadores de acuerdo a sus valores, creencias y proyectos de ideas (Aubert y Gaulejac, 1993). Entonces, si el hombre crea a las organizaciones ¿cómo entonces depende de ella, o en su caso, tiene efectos sobre él mismo que le son adversos? ¿Es posible considerar al hombre, en estas circunstancias, racional para valorarlo como *homo economicus* u hombre social? Es pues, en los aspectos más subjetivos donde se ha encontrado la disonancia de los modelos burocráticos con la armonía y equilibrio deseados para el desarrollo social.

Sin embargo, esta unidad de análisis –la organización- puede servir como base fundamental para el desarrollo gradual de la sociedad, iniciando por hacer que sea atractiva para los seres humanos, que intente ser un sistema social en miniatura que permita que el hombre potencie todas sus facultades intelectuales que le ayuden a mejorar sustancialmente las relaciones sociales y sus niveles de vida.

### **I.2.1.3 La sociedad del conocimiento**

Naturalmente, la sociedad moderna es producto de una serie de transformaciones que se han gestado a lo largo de su historia, cambios que han alcanzado características bien definidas por periodos que pueden ser identificables. Por ejemplo, hace 300 años estábamos en una sociedad agrícola, la gente trabajaba en núcleos familiares que eran físicos y socialmente autosuficientes, los mercados eran primitivos, la riqueza dependía de la habilidad de los pequeños grupos para proveerse de los varios satisfactores y el management, como hoy lo conocemos, no existía (Dale, 1981).

Estas condiciones sociales permitieron que en los individuos se presentaran valores cuyas acciones fueran congruentes con ese modo de vida: una mayor integración de las personas en los núcleos familiares, condiciones del mercado relativamente estables, el ambiente interno de las organizaciones era simple e influenciado por la forma tradicional del *modus vivendi* de las familias.

La vida apacible de la población, poco a poco se fue transformando debido a un conjunto de factores del entorno que fueron afectando gradualmente su forma propia. Los factores más importantes son el incremento natural de la población, su baja productividad para atender las nuevas necesidades de la comunidad, las emigraciones de grupos de trabajadores de un país a otro y, en consecuencia, el incremento de las actividades comerciales que derivaron en un mercado cada vez mayor y más complejo.

El cambio, se activó hace 150 años con la transición a una sociedad capitalista. Desde un principio las organizaciones industriales llegaron a ser instituciones clave que movilizaron grandes cantidades de gente, contribuyeron al bienestar de la ciudadanía y tuvieron mayor influencia en los patrones sociales que los gobiernos de las grandes ciudades y Estados.

Estos cambios fueron importantes para la población, algunos fueron altamente deseables: el estándar de vida se incrementó, asimismo, el promedio de vida de la población; por el contrario, otros efectos no fueron tan deseables, la tierra se empezó a contaminar, igualmente el aire, los mares y ríos, se crea el derecho internacional ambiental (Káram, 2001); se avizoró una nueva forma de vida social dedicada a la conformación de la organización.

Las organizaciones se incrementaron en número y en magnitud, y por tanto, en complejidad, se hicieron más productivas, los mercados se intensificaron y los estudios sobre las actividades comerciales fueron segmentándose. Las teorías sobre los fenómenos que suceden en las organizaciones fueron apareciendo con diferentes modalidades y perspectivas. Zand Dale presenta estas estadísticas en su libro, Información, organización y poder:

Ahora empezamos otra transición, la emergencia a la sociedad del conocimiento. La producción de satisfactores, alimentos, ropa y bienes en general. Hoy en día, menos del 3% de la población económicamente activa trabaja en el campo, y menos del 12% elabora los productos industriales, mientras el 30% va a la escuela. Este desarrollo es la penumbra y el futuro con que los managers tendrán que contender. Aunque es difícil predecir que formas tomarán las organizaciones, es claro que los managers la pueden describir mejor como una organización del conocimiento (Dale, 1981, 5).

Las características de la organización del conocimiento son evidentes, el radio del conocimiento de los trabajadores se incrementó rápidamente y la relación entre los grupos cambió. Mientras en el pasado el conocimiento de los trabajadores era soportado por la producción, al contrario, hoy la producción se está incrementando dependiendo de la generación de conocimiento en los trabajadores. El conocimiento dirige los esfuerzos competitivos.

Los managers de las organizaciones del conocimiento están bajo presión para adquirir y usar el conocimiento. Ellos saben que es difícil incrementarlo y que es la base para sobrevivir, crecer o permanecer en el mercado. También saben que las bases de esta economía de crecimiento y rentabilidad descansan en el desarrollo futuro del manager, un dirigente que sepa como guiar una organización para usar el conocimiento. Cómo lo expresa Zand Dale:

La esencia del conocimiento de la organización es que el trabajo se da en la cabeza, esto significa que no es tangible y difícil de medir. Los métodos tradicionales de supervisión enfatizan regularmente en medir el trabajo en procesos que aparecen como ordenados. Cuando estas formas de supervisión son rígidamente aplicadas a la organización del conocimiento puede ser no sólo inefectiva sino obstrusiva (Dale, 1981,6).

Por otro lado, en el terreno académico sucede lo contrario a la idea positivista de Comte de unas ciencias sociales unificadas. Las disciplinas sociales se han multiplicado, adicionalmente a los campos tradicionales como filosofía, historia, ciencia política y economía política, existen hoy nuevos e híbridos campos de investigación. Ver los problemas desde múltiples perspectivas e interrelacionados en su contexto es una primera etapa necesaria para su solución. O como lo dice Karl William Kapp, en Hacia una ciencia del hombre en sociedad:

No se pueden esperar trabajos exitosos, tanto teóricos como prácticos en los problemas sociales sobre la base de las disciplinas tradicionales. Un asunto es que los problemas sociales no son ni económicos o políticos puros en el mundo real, como no hay problema puramente económico, entonces no es legítimo separar análisis económicos de los campos de las ciencias sociales (Kapp, 1961, 208)

La sociedad actual que dispone de una gran cantidad de información<sup>10</sup> y maneja a través del uso de la cibernética para desarrollar el control de los procesos productivos y la toma de decisiones en las organizaciones, incrementa así, la productividad y la competitividad. A

---

<sup>10</sup> la información es la base de la cooperación social, lo que la gente conoce acerca del otro.

esta sociedad también se le conoce como “sociedad de la información”, obviamente la información no reemplaza al conocimiento, sino que mejora la extracción, procesamiento, reciclado, distribución y consumo de bienes tangibles. De este modo, la agricultura y la industria continúan su progreso haciendo más con menos a través del mejor uso del conocimiento (Cleveland, 1985).

Así pues, la sociedad ha presentado cambios en el transcurso de la historia. Estas transformaciones se han podido realizar debido a que los individuos en grupos y organizaciones han sido capaces de aprender cosas nuevas, obtener valores nuevos y adquirir conocimientos; además, que estos conocimientos han mejorado las acciones de los individuos y los han ido transformando en personas con actitudes más positivas para la interacción con la naturaleza y con otros elementos de la misma comunidad.

La dinámica de la sociedad moderna obliga a las organizaciones a ser innovadoras, que respondan eficazmente a los cambios exigidos por el entorno y que aseguren su propia existencia. Estas condiciones exigen innovar, adquirir habilidades nuevas, hacer algo nuevo o adquirir conocimiento. Entonces, **responder a las exigencias del ambiente externo con capacidades nuevas y mejores habilidades es la medida de la supervivencia y desarrollo organizacional. Se puede afirmar, por tanto, que el conocimiento es la herramienta fundamental para el desarrollo social.**

Una encuesta aplicada a los directivos de 100 empresas europeas reportó que el 89 % consideró que el conocimiento es la clave para el poder del negocio. Alrededor del 85 % de las compañías creyeron que el valor del negocio depende del conocimiento y el 90 % pretende tener planes para explotarlo. En Alemania, 4 de cada 5 empresas considera que compartiendo el conocimiento ayuda a generar nuevas ideas. En el Reino Unido, casi un cuarto de las compañías creen que deben controlar y explotar el conocimiento que ya tienen

y que no consideran que sea una prioridad la creación de nuevo conocimiento. En cambio, en Francia, más que en cualquier país de Europa, cerca de una cuarta parte de los líderes creen que no se puede crear ningún proceso para manejar el conocimiento, esto es simplemente una habilidad (Quintas, 2001).

El conocimiento ha sido el más importante factor en la vida económica. Es el principal ingrediente con el que compramos o vendemos, el material principal con el que trabajamos. El capital intelectual ha llegado a ser una de las ventajas indispensables en las corporaciones, incluso, algunas de las empresas trasnacionales consideran el departamento de capital intelectual en lugar del departamento de recursos humanos o el antiguo departamento de personal. Es en las organizaciones donde se le ha dado gran importancia al conocimiento al vincularlo con el poder económico y la política. Sin embargo, se admite la dificultad para poder manejarlo.

Se reconocen dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento tácito opera como una acción interna del individuo que es incapaz de controlar y sucede como un proceso similar al subliminal, donde el sujeto percibe los objetos o pulsaciones del exterior; sin embargo, no lo puede explicar formalmente. Por su parte, el conocimiento explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal, de manera que el conocimiento explícito representa sólo la punta del iceberg que es el cuerpo total del conocimiento (Polanyi, 1966).

El problema central reside en la dificultad que se presenta para el manejo del conocimiento tácito. Se han buscado los procesos por medio de los cuales se convierta del tácito al explícito, suponiendo que éste se crea mediante la interacción de ambos tipos de conocimientos, lo que permite postular las cuatro formas de conversión del conocimiento:

1) trasladar un conocimiento tácito a otro tácito, procedimiento que se denomina

socialización, se produce mediante el contacto ‘cara a cara’ de los sujetos y está relacionado con las teorías de los procesos grupales; 2) de tácito a explícito, o exteriorización, consiste en hacer explícito el conocimiento a través de metáforas, analogías, conceptos o modelos; 3) de explícito a explícito se le llama combinación, se origina en el proceso de información; y 4) de explícito a tácito o interiorización que se vincula con el aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Debido a que las organizaciones ven al conocimiento como la clave para su propio desarrollo, entonces tratan de dirigirlo, más como una aspiración que como una realidad. Sin embargo, la acumulación de los saberes de la organización se protege dando mayor atención a los trabajadores con más experiencia, por un lado, y asegurándose de que están aprendiendo, por el otro. Además, en la actualidad, el valor de las organizaciones se ha incrementado dependiendo de las ventajas intangibles, ventajas del conocimiento, capital y propiedad intelectual y todas las organizaciones están incrementando su dependencia sobre fuerzas externas del conocimiento. La complejidad y el ritmo del cambio en los mercados y tecnologías hace imposible, para las grandes compañías, cubrir el desarrollo potencial y crecimiento de las capacidades de conocimiento en todos los importantes campos de investigación y desarrollo (Quintas, 2001).

Preparar a los individuos para desarrollar habilidades para investigar es el reto mayor de toda organización, pues investigar es adquirir conocimiento, es un singular fenómeno de la conciencia humana en el que se encuentran frente a frente la conciencia y el objeto, el sujeto y el objeto. El conocimiento se presenta como una relación entre estos dos miembros que permanecen eternamente separados uno del otro, donde la función del sujeto es aprehender el objeto y la del objeto es ser aprehensible por el sujeto (Hessen, 1998).

A continuación, en el próximo apartado “Institucionalismo y las teorías de la organización”, de este mismo Capítulo I, se desarrolla el estudio de las instituciones, viejo Institucionalismo y neoinstitucionalismo, y las diferentes teorías de la organización que conforman los Estudios Organizacionales.

## **I.2.2 Institucionalismo y las Teorías de la Organización: Orígenes, concepciones y limitaciones.**

### **I.2.2.1 El institucionalismo**

Las instituciones son el marco de referencia que los individuos tienen para observar una conducta determinada en la sociedad. Ellas se encargan, a través de los usos y costumbres y de la formalización de reglas, procedimientos y políticas, de regular la acción social. El estudio de las instituciones comprende básicamente dos tipos de marcos de referencia para la acción, por un lado, todas las reglas o procedimientos de carácter informal que determinan la conducta de los individuos, es decir, la cultura que poseen las comunidades que les faculta uniformizar su conducta social, y por el otro, aquellos procedimientos formalmente constituidos como leyes y reglamentos que la sociedad establece, a través de sus órganos legislativos y que se pretende armonicen la actividad humana en la sociedad (Romero, 1991; Vergara, 1991).

En el estudio de las organizaciones se puede observar una evolución del viejo al nuevo institucionalismo, donde el cambio va de un enfoque normativo de la acción a uno cognoscitivo: del compromiso a la rutina, de los valores a las premisas, de la motivación a la lógica del seguimiento de reglas. En el micronivel, el nuevo institucionalismo se basa en lo que se llama una teoría de la acción práctica. Ésta se refiere a un conjunto de principios orientadores que reflejan un cambio cognoscitivo en la teoría social contemporánea. El nuevo trabajo en la teoría social destaca la dimensión cognoscitiva de la acción, y al hacerlo ha sido influido por la revolución cognoscitiva en la psicología. Éste trabajo se aleja del interés por el aspecto racional y calculador de la cognición, para concentrarse en los procesos y esquemas preconcientes a medida que forman parte de la conducta rutinaria, que

se da por sentada. Además, considera las dimensiones afectivas y evaluativas de la acción, como si estuvieran íntimamente vinculadas y subordinadas con lo cognoscitivo.

El nuevo institucionalismo en la Teoría de la Organización y en la Sociología comprende el rechazo de los modelos del actor-racional, un interés en las instituciones como variables independientes, una nueva orientación hacia las explicaciones cognoscitivas y culturales y un interés en las propiedades de las unidades de análisis supraindividuales que no pueden ser reducidas a agregados y consecuencias directas de los atributos o motivos de los individuos.

El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional tiene características sociológicas. Esta perspectiva destaca las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar, y privilegian grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas prevalecientes. (Powell, 1991). Los nuevos institucionalistas coinciden en la idea de que las organizaciones son los espacios que dotan de una estructura a la acción humana y le permiten cumplir su papel en la división social del trabajo (Romero, 1991).

Por otra parte, el viejo institucionalismo ponía de relieve el oscuro campo de la interacción informal -patrones de influencia, coaliciones y corrillos, elementos particularistas en el reclutamiento o la promoción-, tanto para ilustrar el modo en que las estructuras informales se desvían de los aspectos de la estructura formal y los limitan, como para demostrar la manera en que los intereses locales trastornan la misión racional que se pretendía de la organización.

Las organizaciones que se encuentran institucionalizadas, es decir, que presentan una cultura formada por procedimientos y reglas comunes, se distinguen entre las que pertenecen a una misma institución porque presentan similitudes en sus estructuras y en sus procesos, sus

organigramas y actividades por realizar tareas similares tienden a identificarse, e incluso a presentar cierto grado de homogenización. Esta homogenización de las organizaciones es un fenómeno que en el estudio de las instituciones se le conoce como isomorfismo. La definición expresada por Powell y DiMaggio es:

Según la descripción de Hawley (1968), el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Sobre la base de las ideas de Meyer (1983b) y Fennell (1980) se sostiene que hay dos tipos de isomorfismo: el competitivo y el institucional. El isomorfismo competitivo (tratado por Hannan y Freeman, 1977) supone una racionalidad de sistema que hace hincapié en la competencia del mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste. Esta perspectiva, pensamos es más pertinente para los campos donde existe competencia libre y abierta. El isomorfismo institucional que introdujo Kanter (1972, pp. 152-154)) en su discusión de las fuerzas que presionan a las comunidades para adaptarse al mundo exterior. Como ha argumentado Aldrich (1979, p.165) los principales factores que las organizaciones deben tener en cuenta son las otras organizaciones. Las organizaciones compiten no sólo por recursos y clientes, sino también por poder político y legitimidad institucional. El concepto de isomorfismo institucional es un instrumento útil para atender la política y la ceremonia que subyacen en gran parte de la vida organizacional moderna (Powell y DiMaggio, 1991: 108-109).

Algunos elementos que permiten predecir el cambio isomorfo en el nivel de campo son: si un campo organizacional depende de una sola fuente de apoyo para sus recursos vitales, mayor será el nivel de isomorfismo; a mayor grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el grado de isomorfismo en el campo entero; a menor número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo; a mayor grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas dentro de un campo, mayor será la tasa de cambio isomorfo; cuanto mayor es el grado de profesionalización<sup>11</sup> en un campo, mayor

---

<sup>11</sup> se entiende por profesionalización la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo, por controlar la producción de los productores y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional.

será el cambio institucional isomorfo; y a mayor grado de estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo (Powell y DiMaggio, 1991).

Dos aspectos de la profesionalización son fuentes importantes del isomorfismo. Uno, es que la educación formal y la legitimidad tienen una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios, profesionales que al integrarse a las organizaciones tratan de reproducir sus esquemas de trabajo y formas de pensar que han aprendido en los centros de enseñanza; dos, es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos, estas redes de profesionales se forman por afinidad disciplinaria cuyas interacciones homogenizan sus criterios y formas de concebir el trabajo en sus respectivas organizaciones. Además, la rotación de personal en las organizaciones hace que exista una filtración de empleados y profesionales de una organización a otra acelerando los grados de isomorfismo. Existen tres mecanismos de cambio isomorfo: el isomorfismo coercitivo, que se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre; y el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización (Powell y DiMaggio, 1991).

Las organizaciones presentan algunas inconsistencias estructurales si su éxito depende del isomorfismo con reglas institucionalizadas. Las actividades técnicas y la demanda de eficiencia crea conflicto e inconsistencia en los esfuerzos de una organización institucionalizada por sujetarse a las reglas ceremoniales de la producción, esto es debido no sólo a que las ceremonias forman parte de la imagen que hay que dar de la organización hacia el exterior sino también de la creencia que ellas fortalecen la identidad de los miembros de la organización al mejorar su imagen externa; sin embargo, tales ceremonias, por ejemplo, todos los actos y eventos de reconocimiento de la organización en su ambiente

externo, no contribuyen a mejorar la productividad pues estas reglas se transmiten por mitos que pueden surgir de diferentes partes del ambiente, las reglas suscitan conflictos entre sí.

En este orden de ideas se puede encontrar en la sociedad dos tipos de organizaciones, en un extremo se encuentran aquellas organizaciones que tienen un fuerte control de su producción, cuyo éxito depende del manejo de sus redes de relaciones internas y externas. En el otro extremo se encuentran las organizaciones institucionalizadas cuyo éxito depende de la confianza y estabilidad logradas mediante el isomorfismo con las reglas institucionales (Meyer y Rowan, 1991).

Los estudios de las instituciones educativas en general y las universidades en particular, no se identifican con el primer caso y si lo hacen con el segundo. ¿Por qué no se identifican con las organizaciones que tienen un fuerte control en su producción? Para empezar, el producto, si es que se puede llamar así, con el que se trabaja es el conocimiento, y éste es un singular fenómeno de la conciencia que tiene relación con la transferencia de las características del objeto hacia el sujeto (Hessen, 1998) y por supuesto que no es posible ejercer control, desde la óptica managerial, sobre la conciencia de los individuos, de manera que se pueda hablar de procesos de trabajo eficientes, sin cometer el error de pretender objetivar los aspectos subjetivos que se trabajan en las instituciones de educación, como es el aprendizaje.

Por otra parte, al responder la pregunta ¿Por qué se puede considerar a una universidad como una organización institucionalizada?, la respuesta tiene que ver con las diferentes acepciones del significado institución, mismas que establecen su carácter humano y social: a la amplitud de los sectores sociales que atiende, a su característica de ser una construcción social, que orienta el comportamiento de los individuos y que puede participar en un proyecto específico para insertarse en la sociedad. En todas sus formas de expresión,

universidad es una institución, sin embargo, existen otras instituciones que requieren del conocimiento para ser reconocidas por la sociedad, como las instituciones de salud y justicia. Entonces para su identificación es necesario pasar al plano de la universidad como organización (Montaño, 2001).

### **I.2.2.2 Teorías de la Organización**

La teoría organizacional es la disciplina del conocimiento que se encarga del estudio de las organizaciones como unidad de análisis. Esta disciplina se auxilia de varias ramas de la ciencia que al tratar los problemas organizacionales de manera independiente no explican suficientemente los fenómenos que suceden en las organizaciones, tampoco los fenómenos interorganizacionales. Desde su desarrollo histórico, como sucede con el avance de todas las ciencias, las teorías de la organización se han ido ampliando a través del tiempo, en parte también por la participación cada vez mayor de otras disciplinas. Por principio, la pionera en los estudios organizacionales es la Teoría Clásica, sus explicaciones enfatizan el punto de vista de la Economía, la Administración y los diseños de procesos de ingeniería. Posteriormente, los nuevos enfoques de la Teoría Organizacional, que inicia en la segunda mitad del siglo XX, intervienen, además de las ciencias que explican la Teoría Clásica, la Psicología, la Sociología y la Antropología (Kast y Rosenzweig, 1993).

A continuación se expone brevemente el campo de estudio de las diferentes teorías de la organización:

**La teoría clásica** concibe a la organización formada por estructuras rígidas y jerarquizadas, es decir, constituida por una línea de autoridad que se encarga de articular las posiciones del organigrama y detallar quién reporta a quién; asimismo, de describir las tareas y los perfiles de las personas que las realizan y de la interrelación que existe entre éstas. Esta teoría

considera que la organización debe caracterizarse por tener una división del trabajo muy bien definida (Taylor, 1975; Taylor, 1986; Nelson, 1974).

**El Enfoque Humanístico.** Aunque existen algunas ideas poco desarrolladas en la teoría clásica de la organización, respecto del interés en el bienestar de los trabajadores, que los clásicos mencionan en la división del trabajo, la administración científica y el proceso administrativo, respectivamente, es hasta que se llevan a cabo los experimentos de la Hawthorne, cuando se empiezan a intervenir con mayor fuerza el énfasis en las personas que trabajan en las organizaciones. Es entonces que, los principios que resaltan la preocupación por las máquinas y el método de trabajo, la organización formal y la administración aplicados a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad a los individuos y su grupo social. De los aspectos técnicos y formales pasan a los aspectos psicológicos y sociológicos (Roethlisberger, 1976; Gillespie, 1991).

**La teoría neoclásica** también se le conoce como la escuela del pensamiento administrativo, y concibe a la administración como un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. Sus principales autores son Peter Drucker con sus obras como: El fin del hombre económico, El futuro del hombre industrial, El concepto de corporación, La nueva sociedad, La práctica del management, Administración por resultados, El ejecutivo efectivo, Tecnología management y sociedad y management: Tareas, responsabilidades y prácticas, entre las más importantes. Puede observarse, con el sólo título de sus obras principales, su ubicación en el terreno de los resultados de la práctica de la administración.

**El modelo burocrático de la organización** surge como una alternativa diferente a la teoría de las relaciones humanas, criticando el papel romántico y poco práctico de sus principios. Se basa en las ideas de Max Weber sobre la sociología comprensiva que expone en su obra

Economía y Sociedad. La puesta en práctica de la teoría de la burocracia en las organizaciones se motiva por: uno, la fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas para exponer un enfoque global e integrado, ya que ambos presentan dos puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización; dos, se trataba de encontrar un modelo racional que involucrara el comportamiento de los individuos y grupos; tres, la creciente complejidad de las organizaciones exigía un modelo más bien definido; y cuarto, la sociología de la burocracia como modelo social es aplicado a la organización (Weber, 1922; Crozier, 1974, Mouzelis, 1973).

**Teoría estructuralista.** Esta teoría se crea por las disfunciones encontradas en la teoría de la burocracia por algunos de los seguidores de Max Weber, al tratar de aplicar la teoría weberiana al ámbito organizacional. Por ejemplo, Gouldner halló que los mecanismos burocráticos originan ciertas formas de liderazgo y control autoritarios que conducen a consecuencias nocivas para el desempeño de la organización. Por su parte Etzioni, encontró que existen muchas formas mixtas de autoridad, de manera que se puede encontrar combinaciones tradicionalistas, con carismáticas y burocráticas, en este sentido califica Etzioni a las distinciones de Weber como extremas.

**Teoría del comportamiento.** Esta teoría es un estudio que parte de una fuerte oposición de la teoría de relaciones humanas a la teoría clásica. Es de un rechazo mayor por la teoría clásica de la organización. Se origina con la obra de Herbert Simon El Comportamiento Administrativo. En él, Simon considera que las organizaciones tienen una función social, por esta razón las considera organizaciones sociales. Primero, porque “las organizaciones e instituciones permiten que cada individuo del grupo forme sólidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones, esta clase de expectativas resultan una precondition esencial para considerar racionalmente las

consecuencias de la acción en un grupo social, y segundo, las organizaciones e instituciones proporcionan los estímulos generales y las directrices de la atención que canalizan los comportamientos de los miembros del grupo, y ofrecen a esos miembros los objetivos intermedios que estimulen la acción” (Simon, 1978: 96-97).

**Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).** Esta teoría de la organización se basa fundamentalmente en el desarrollo de la dinámica de grupos. Sus valores son optimistas, humanistas y democráticos. Utiliza intensamente la teoría del comportamiento y su aplicación práctica desde una perspectiva holística y sistémica. Se utiliza la planeación como herramienta fundamental para el desarrollo de la organización mediante una participación colectiva. Se inicia el análisis mediante la consultoría externa a la organización. Para tratar los problemas de la organización se realizan intervenciones por el consultor que consisten en el uso cíclico de diagnóstico, toma de decisiones, acción y retroalimentación (French, 1995, Guízar, 1997; Margulies y Raia, 1974).

**Teoría General de Sistemas.** Ésta teoría no busca encontrar soluciones prácticas a los problemas de las organizaciones, más bien, la producción de teorías y conceptos que puedan aplicarse a la realidad empírica, se basa en el concepto de ‘hombre funcional’. Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados y que la comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes. Se fundamenta en tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de sistemas; los sistemas son abiertos; y las funciones de un sistema dependen de su estructura. De esta manera Bertalanfy considera que es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la

interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se encuentran aisladas o dentro del todo (Bertalanfy, 1968; Churchman, 1973).

**Teoría situacional o de contingencia.** Esta teoría señala que las formas del ambiente condicionan las características organizacionales y es en el medio donde se pueden encontrar sus explicaciones causales, en consecuencia, no hay una forma única *–the best way–* de organizarse, todo depende de las maneras que adopte el entorno y que sean importantes para la organización, es decir, las organizaciones sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales que enfrentan (Kast y Rosenzweig, 1993).

La perspectiva teórica asumida en los estudios organizacionales es un apoyo para la comprensión de los procesos que tienen lugar en las organizaciones y los diseños estructurales que las identifican. Todas ellas tratan con mayor o menor énfasis la comunicación entre los individuos desde sus distintas posiciones jerárquicas y de la realización de las actividades propias, los roles asumidos, el diseño de las tareas organizacionales, sus relaciones humanas de poder y conflicto, el diseño de la estructura orgánica, la interrelación de los diferentes elementos internos y los factores del medio ambiente que les afectan; es decir, los estudios organizacionales tratan de comprender los factores internos, externos y su interdependencia, para conocer el fenómeno organizacional.

Por su parte, la teoría institucional es otro referente teórico para entender la conducta de los elementos y de la misma organización. Conocer a la organización como institución significa verla a través de las normas imperativas, que reflejan en parte las normas sociales dominantes (Lourau, 2001) y el comportamiento de los individuos frente al deber ser de sus actos para que funcione adecuadamente la organización.

Existen dos niveles de análisis, aún más reducidos de los fenómenos organizacionales, por explicarse para poseer más elementos al estudiar lo que sucede en el ámbito de la

organización; primero, el estudio de la conducta individual a partir de los actos concientes y subconscientes de los individuos; segundo, el estudio del comportamiento de los grupos. El primer caso que se refiere a los aspectos psicoanalíticos que afectan a la organización, no se aborda esta vez. En cambio, el segundo, es una de las partes importantes de la perspectiva de análisis de este trabajo, el cual se expone en el apartado siguiente.

### **I.2.3 La Teoría sobre los Grupos**

El hombre es un ser racional que depende en gran parte de sus semejantes para lograr el desarrollo integral de sus potencialidades. Su relación con el contexto social lo conduce hacia una actuación positiva de mejoramiento social, porque las actitudes, los valores y el comportamiento se aprenden, precisamente en los contextos sociales.

Los individuos nos distribuimos tareas y asumimos determinadas funciones colectivamente; en la vida familiar, en las actividades culturales o profesionales, en la política o el deporte; amistad o religión, ahora bien, todos los grupos –equipos, talleres, clubes, células,- parecen funcionar de acuerdo con procesos que le son comunes, pero que no tenemos costumbre de observar espontáneamente. Vivimos en grupo sin tener conciencia de las leyes de su funcionamiento interno (Lapassade, 1999).

Este apartado. Pretende conocer el modo en que trabajan los grupos y los fundamentos que explican su conducta con el fin de que apoye las explicaciones del comportamiento de las organizaciones.

#### **a) Definición**

Grupo puede ser entendido como un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes en algún grado significativo. Los grupos varían mucho por la

naturaleza y la magnitud de la interdependencia que existe entre sus miembros. Una forma particular de interdependencia conocida como interacción es parte esencial en la definición de grupo. Se dice que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cada una afecta directamente a la otra. Se puede identificar un grupo por la interacción de sus miembros. Por lo general, se comprende que el concepto sociológico de grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí, según patrones establecidos (Kast, 1993; Aguilar, 1996, Robbins, 1999).

Los grupos se pueden definir en términos de las relaciones sociales establecidas y características que tienen un número determinado de miembros. Existen algunos criterios identificables de la estructura social de los grupos. Uno, es la frecuencia de las interacciones de los elementos, otra es que las personas interactuantes se definen a sí mismos como miembros del grupo, y el otro, es que otras personas que no pertenecen a esa red de interacciones definen a las personas que interaccionan como miembros del grupo.

Se puede diferenciar entre un grupo sociológico y un grupo psicológico porque mientras el primero existe hasta donde sus miembros persigan metas promovedoramente interdependientes; en el segundo, sus miembros se perciben a sí mismos como buscadores de metas promovedoramente interdependientes. Entonces, se puede decir que para los grupos sociológicos es la existencia de cogniciones en los individuos y los psicológicos como percepciones de los mismos.

Un grupo pequeño es un número de personas que interactúan con encuentros cara a cara, donde cada miembro recibe alguna impresión o percepción de todos los otros miembros lo bastante distintiva como para que se pueda dar una reacción individual a cada uno de los otros.

En general, la caracterización de los grupos, presentan al menos una de las siguientes propiedades: participan en interacciones frecuentes, se definen entre sí como miembros, otros los definen como integrantes del grupo, comparten normas respecto a temas de interés común, participan en un sistema de roles entrelazados, buscan los mismos ideales, encuentran que el grupo es recompensante, persiguen metas interdependientes, tienen una percepción colectiva de unidad y tienden a actuar de modo unitario respecto del ambiente. Entre mayor número de estas propiedades contenga un grupo mayor fuerza tendrá para formarse como grupo completo.

Los grupos pueden ser formales, los que son definidos o nombrados por la administración de la organización para los fines de desarrollar alguna tarea en particular, y grupos informales, son los que no están estructurados de manera formal por la organización, se forman por tener afinidad entre sí.

Los grupos de investigación son grupos de trabajo que procuran realizar tareas de investigación, que tienen relaciones formales con la administración; sin embargo, se caracterizan porque tienen relaciones de trabajo con otros grupos y pares de investigación al interior de la organización, pero también mantienen relaciones con colegas de su disciplina en su ambiente externo, ya sea nacional o internacional, relaciones que les permiten conocer el trabajo que realizan sus pares, esto les ayuda a articularse, apoyarse y mejorar su trabajo de investigación.

## **b) Preconcepciones**

En la filosofía social y la política persisten dos puntos de vista opuestos sobre la relación del hombre con la sociedad. En uno, el hombre es imperfecto e incluso maligno y se requiere la organización social para lograr hacer cosas que no puede hacer sólo o para controlar sus

tendencias agresivas, egoístas y explotadoras. El enfoque contrario sostiene que el hombre es intrínsecamente bueno en la llamada condición natural, y la organización social de cualquier tipo es mala. La dinámica de grupos mantiene el punto de vista clásico de que el individuo es imperfecto e impotente mientras que el grupo es bueno.

Las bases fundamentales que la dinámica de grupos utiliza para el apoyo del hombre-malo y grupo-bueno es que los grupos son inevitables, movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos, los grupos pueden producir consecuencias buenas o malas y el adecuado entendimiento de la dinámica de los grupos, obtenible mediante investigación, posibilita el aumento deliberado de las consecuencias deseables en los grupos (Cartwright y Zander, 1971).

### **I.2.3.1 Fundamentos del comportamiento de los grupos**

A medida que la sociedad se ha ido desarrollando, el trabajo que la gente realiza se ha hecho más en íntima interdependencia y sosteniendo relaciones humanas y laborales relativamente durables. Esta relación de trabajo interdependiente se lleva a cabo en los grupos. Ellos, no sólo han funcionado en los ambientes laborales, sino que tienen su origen en el sitio natural del individuo, en el grupo donde nace, sus padres, hermanos, tíos, etc. que conviven en sociedad. Es el ambiente primario que todo sujeto conoce y un factor fundamental para su conducta futura.

Por ello, para comprender y mejorar la conducta humana, es necesario conocer la naturaleza de los grupos. No sería posible poseer un enfoque coherente sin saber cómo funcionan los grupos, cómo se relacionan los individuos con los grupos y los grupos con las organizaciones o grupos mayores, las condiciones en que se forman, las circunstancias para

su crecimiento; los factores que los desintegran, cómo influye el pensamiento, la motivación y el ajuste del individuo, la influencia del grupo sobre el individuo y viceversa; los modos en que el ambiente social afecta sus propiedades son algunos aspectos de los grupos, necesarios de entender para estar en condiciones de realizar actividades de planeación en los grupos y las organizaciones.

Dicho de otro modo, conocer la dinámica del grupo o el conjunto de investigaciones dedicadas a obtener conocimiento sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos y organizaciones más amplias es condición necesaria para la adecuada comprensión de la conducta de los grupos de investigación o grupos en general, y del comportamiento de sus miembros.

#### **I.2.3.1.1 Formación de grupos**

Se pueden identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a los grupos:

- a) una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo,
- b) un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que en él participa y c) un conjunto de individuos pueden volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo.

El primer caso, que es la formación deliberada de un grupo, es cuando una o varias personas juzgan que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito que no es posible lograr de otra manera. Los propósitos pueden ser diversos, pero se pueden clasificar en algunos apartados generales que sirven para designar ciertos tipos de grupos: de trabajo, para resolver problemas; de acción social, mediadores, legislativos, de clientes y otros. El segundo y el tercer caso, son circunstancias especiales menos comunes en el estudio de la dinámica de los grupos en las organizaciones.

El estudio de la dinámica de grupos se ocupa de fenómenos que surgen cuando un conjunto de individuos, por las razones que sea, se han vuelto lo bastante interdependientes para ameritar el nombre de grupo. Las primeras discusiones teóricas sobre la realidad de los grupos, se daban en torno a los que decían que el grupo existe por encima de los individuos que lo componen y posee atributos distintos a los miembros. Según este enfoque tiene significado decir que un grupo se reúne, piensa, decide, resuelve problemas, logra solidaridad, se vuelve organizado, tiene una cultura, tiene una estructura o un sistema de valores. Por otro lado, los opositores sostenían que sólo los individuos tienen realidad y que cualquier término creado para describir un grupo carece de referencias empíricas concretas. Sólo los individuos pueden pensar, decidir y actuar. Se creía que la atribución de tales características a un conjunto de personas carece de base empírica sólida y que implicaba las falacias gemelas de la materialización y de la personificación.

Actualmente, se ha dado más crédito a la segunda posición y se acepta que no se han establecido satisfactoriamente ni sus propiedades conceptuales ni sus referencias empíricas. El progreso teórico depende, en grado considerable, del éxito tenido en aclarar las evidencias empíricas de los términos empleados al describir a los grupos. Según Cartwright y Zander propusieron tres conjuntos de para describir a los grupos:

[Catell, 1951] propuso como aplicación que los términos usados para describir un grupo pueden referirse a cualquiera de los tres conjuntos de descripción de grupos: a) características de los individuos que constituyen la membresía (variables de población); b) atributos del conjunto de miembros considerados como un todo (variables de sintalidat); c) relación que existe entre los miembros del grupo (variables estructurales) (Cartwright y Zander, 1971).

### **I.2.3.2 La dinámica de grupos**

Para diferenciar la dinámica de grupos de otros campos familiares, es necesario destacar algunas características distintivas: hace hincapié en investigación empírica teóricamente significativa; presenta interés por la dinámica e interdependencia de los fenómenos; da mucha importancia al enfoque de los fenómenos desde diferentes disciplinas; y trata de aplicar el resultado de sus hallazgos a mejorar el funcionamiento de los grupos, sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad.

La dinámica de grupos aparece en el estudio de las ciencias sociales, como campo identificable de la investigación en los Estados Unidos alrededor de los años treinta del siglo pasado. Entre los investigadores que se dedicaron a este campo destaca Kurt Lewin, aunque de hecho su desarrollo ha sido producto de la investigación en varios campos y autores. La dinámica de grupos se ha desarrollado, en parte, por el apoyo que han dado algunas sociedades mediante la asignación de recursos a sus instituciones, principalmente, en Estados Unidos y Europa. También, ha creado interés de los investigadores de diferentes profesiones por formular un enfoque coherente de la vida en grupo, sobre todo la idea de que pueden manejarse los grupos para producir cambios deseables en sus miembros (French, 1995).

En educación, empezó a crearse la opinión del maestro como líder de grupo, que afecta el aprendizaje de los alumnos, no sólo mediante su capacidad en la materia, sino también por su habilidad para elevar la motivación, estimular la participación y generar moral. De esta forma el papel del líder empezó a cambiar, ya no dirigía el trabajo, sino era una persona capaz de conseguir cooperación con los miembros del grupo para alcanzar sus metas y de los mismos individuos.

### **I.2.3.2.1 Origen**

Cartwright y Zander exponen los primeros trabajos que dieron lugar al estudio de los grupos:

[Sherif, 1935] empezó aceptando la existencia de costumbres, tradiciones, estándares, reglas, valores, modas y otros criterios de conducta que resumió bajo el nombre de norma social. En su experimento, Sherif pudo mostrar que cuando el individuo en quien una amplitud y una norma dentro de esa amplitud se desarrollan primero en una situación individual pasa a formar parte de una situación de grupo, junto con otros individuos, que también llegan a la situación con sus amplitudes y normas propias establecidas en sesiones individuales propias, las amplitudes y normas tienden a coincidir. Más aún, cuando el miembro de un grupo se enfrenta a la misma situación subsecuentemente solo, ya establecida la amplitud y la norma de su grupo, percibe la situación según la amplitud y norma que trae de la situación de grupo.

El estudio de [Newcomb, 1935 y 1939] demostró que las actitudes de los individuos están fuertemente enraizadas en los grupos a que pertenecen, que la influencia de un grupo sobre las actitudes de un individuo depende de la naturaleza de la relación entre el individuo y el grupo, y que los grupos evalúan a sus miembros, al menos parcialmente, según su conformidad con las normas del grupo (Cartwright y Zander, 1971).

### **I.2.3.2.2 Relaciones entre persona y grupo**

Pueden existir una variedad de motivos por los que una persona desee o no pertenecer a un grupo. Puede ser que se sienta atraído por los miembros del grupo o incluso ser miembro y ser rechazado por el grupo. Estas diferentes posibles formas de atracción y rechazo mutuo individuo-grupo determina el grado en que se involucra y es afectado por la identificación con el grupo.

Se dice que la relación de un individuo hacia el grupo es de atracción positiva si el grupo lo motiva a convertirse en miembro o a seguir siéndolo; de atracción negativa si no desea pertenecer, y neutra si la membresía es indiferente. Un grupo es sumamente cohesivo si los miembros del grupo se relacionan con una persona con un alto grado de atracción positiva.

En esta misma idea, se utiliza el término aceptación positiva, negativa o neutral para indicar los estímulos, sanciones o indiferencia de los miembros del grupo para cuando la persona se adhiere o rechaza las normas del grupo.

La membresía voluntaria o no voluntaria es cuando la persona pertenece a un grupo con su consentimiento o sin él. Si un individuo desea abandonar un grupo, pero permanece en él por cualquier motivo o circunstancia, experimentará frustración y privación. Un conjunto de individuos forzados a permanecer en el grupo pueden desarrollar un alto grado de cohesión y sentir orgullo por su membresía. Suscitar lealtad en los miembros es un problema que deben enfrentar quienes guían o buscan cooperación en los grupos.

Las explicaciones teóricas de cómo se forman, mantienen o cambian las actitudes de los miembros del grupo, con frecuencia emplean el concepto de grupos de referencia. Hyman (1942) utilizó por primera vez el término para analizar cómo el individuo forma una concepción de su estatus en la sociedad y definió el estatus como la posición relativa de alguien hacia otra gente. El punto de vista de una persona sobre su estatus depende del grupo particular en el cual se compare, es decir, su grupo de referencia (Siegel y Siegel, 1971).

Un grupo funciona como grupo de referencia comparativo de un individuo al grado que la conducta, las actitudes, las circunstancias u otras características de sus miembros representen estándares o puntos de comparación que él usa para hacer juicios y evaluaciones.

Asimismo, un grupo funciona como grupo de referencia normativo para una persona al grado que las evaluaciones que de ella se hagan se basan en el grado de su conformidad a ciertos estándares de conducta o actitud y hasta dónde la entrega de las recompensas o los castigos están condicionados a estas evaluaciones.

Un individuo puede pertenecer a un gran número de grupos, sin embargo, sólo unos cuantos le sirven como grupos de referencia. La persona refiere sus actitudes a un grupo particular cuanto más inclinación tiene a hacerse miembro de él. Si la orientación es positiva, de modo que desea pertenecer al grupo, probablemente la usará como referencia positiva e intentará parecerse a los miembros en las características que lo distinguen como grupo. Pero si la idea de membresía es repulsiva, probablemente la referencia será negativa y tratará de agrandar las diferencias que existen entre él y los miembros del grupo.

#### **I.2.3.2.3 Determinantes de la atracción de un grupo**

Cartwright en su trabajo sobre la naturaleza de la cohesión de los grupos trata las determinantes para la atracción de los miembros de un grupo:

Un individuo se sentirá atraído a un grupo de acuerdo a su evaluación de las consecuencias deseables que surgirán de pertenecer a él. [Simon, Smithburg y Thompson, 1950] exponen esta perspectiva en su teoría de la sobrevivencia, uno de sus postulados dice que cada participante continuará cooperando en una organización sólo en cuanto los alicientes que se den sean iguales o mayores a la contribución que se le pide hacer. De modo similar [Thibaut y Kelley, 1959] analizan la atracción por un grupo según las recompensas y costos que el individuo vinculado por la membresía de grupo enfrentará. Dicho de otra forma, un individuo se sentirá más atraído hacia el grupo cuanto más favorables encuentre los resultados que espera obtener de la membresía (Cartwright, 1971).

Al evaluar los resultados esperados de la membresía de grupo, un individuo emplea un estándar, llamado nivel de comparación, con lo que mide los resultados esperados de la membresía. Este nivel de comparación se deriva de su experiencia previa con otros grupos, e indica el nivel de resultados que desea recibir de la membresía. Se sentirá más atraído por el grupo cuanto el nivel de resultados esperados supere su nivel de comparación.

Se propone como explicación que son cuatro las variables interactuantes las que determinan la atracción de una persona por el grupo: a) su base motivacional de atracción, que consiste

en sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero y otros valores; b) las propiedades incentivo del grupo, que son sus metas, programas, características de sus miembros, estilo de funcionamiento, prestigio y otras propiedades significativas para la base motivacional; c) su expectación, es la probabilidad subjetiva de que la membresía en realidad tendrá consecuencias benéficas o perniciosas para él; d) su nivel de comparación, es su concepción del nivel de resultados que debería proporcionar a los miembros del grupo.

#### **I.2.3.2.4 Propiedades de incentivo**

Al presentar las determinantes de atracción de grupo, es necesario advertir el riesgo al tratar de generalizar una determinada propiedad que sea causa de atracción para un individuo o para el grupo, pues sólo tendrá valor incentivo para alguien si es adecuado a su base motivacional. Con esta aclaración se explicarán las propiedades de atracción de los grupos:

**Atractivo de los miembros.** Esta propiedad que también apoya a la cohesión del grupo, es la fuerza y número de actividades positivas mutuas entre miembros del grupo. Si la frecuencia de interacción positiva aumenta, aumentará el grado de mutuo agrado.

**Similitud entre los miembros.** La teoría del equilibrio cognitivo elaborada por [Newcomb, 1960], afirma que dos personas se sentirán más atraídas entre sí cuanto más similares sean sus evaluaciones de objetos del ambiente común. Es decir, aumentará la atracción por un grupo, al aumentar la similitud entre los miembros. Este tipo de grupos donde los miembros son similares, llamados grupos consensuales, producen tanta atracción o menor que los llamados grupos simbióticos, mismos que se componen de miembros disímiles, donde la atracción se basa en las diferentes contribuciones que un miembro puede hacerle al otro, o sea, que tienen cierto grado de complementariedad (Cartwright, 1971).

**Metas del grupo.** Esta constituye otra posible fuente de atracción, ya que tener un fin o un propósito distintivo sirve para atraer al grupo, gente con base motivacional determinada. Los miembros del grupo al ser similares entre sí por sus valores y sus intereses centrales, deberán desarrollar nexos interpersonales y sentirse atraídos por la membresía del grupo.

**Tipos de interdependencia entre los miembros.** Deutsch obtuvo apoyo empírico para evidenciar que cuando la gente es cooperativamente interdependiente desarrolla atracción entre sí. Los grupos son más atractivos cuando son cooperativamente interdependientes que cuando compiten entre sí (Deutsch, 1949).

**Actividades de grupo.** La evaluación que los miembros del grupo tengan de las tareas que realizan debe afectar su atracción por el grupo. Por ejemplo si un grupo tiene estándares de trabajo demasiado altos, la perspectiva de repetidos fracasos deberá afectar adversamente la atracción del grupo.

**Liderazgo y toma de decisiones.** Una forma democrática de organización que anime la participación amplia al tomar decisiones parece inducir, por lo general, más atracción por el grupo que una donde las decisiones están centralizadas.

**Propiedades estructurales.** Bavelas encontró que la estructura de comunicación del grupo puede afectar la satisfacción de los miembros y que era mayor entre miembros de grupo con red descentralizada de comunicación que con la red centralizada. Por otro lado, [Porter y Lawler, 1965] afirman con bastante seguridad que la literatura existente sobre satisfacción en el trabajo, en distintos niveles de organizaciones, indica una mayor satisfacción en el trabajo según se sube de nivel (Bavelas, 1950).

**Atmósfera de grupo.** El grupo desarrolla a menudo una atmósfera general que determina las reacciones de los miembros hacia el grupo como un todo. Por ejemplo, si la atmósfera de grupo hace sentirse a los miembros aceptados y valorados, el grupo será atractivo para ellos.

**Tamaño del grupo.** Varias investigaciones han mostrado que al aumentar el tamaño del grupo disminuye la satisfacción por el trabajo y aumentan el ausentismo, la rotación de personal y los grados de conflictos laborales e interpersonales. Esto es posible también, en la forma en que se presentan al grupo otras propiedades.

#### **I.2.3.2.5 Iniciación, Identificación y afiliación**

Los individuos que han sufrido una iniciación severa para ser admitidos en algún club u organización, tienden a evaluar más dicha organización que quienes no sufrieron ninguna iniciación severa para lograr la admisión. Es de suponer que los miembros del grupo con iniciación severa apreciarán más al grupo.

Se sabe que la gente expuesta a una amenaza externa muestra notable incremento en la solidaridad de grupo. Es decir, manifiesta una motivación cada vez mayor a retener la afiliación con un grupo cara a cara y a evitar acciones que se desvíen de la norma. Según la teoría de [Freud, 1922] sobre la conducta de grupo, gran parte de la motivación para formar solidaridad de grupo viene de los fuertes nexos emocionales establecidos entre cada miembro y el líder. Freud habla de reacciones de transferencia hacia el líder idealizado que, como padre sustituto, proporciona el impulso principal para que un grupo comparta ideales comunes y estándares de conducta (Janis, 1963).

Una explicación del surgimiento de estas reacciones de dependencia es la reactivación de ansiedad de separación. Estos son los miedos exagerados de ser abandonados por los padres, surgen muy temprano en la vida, especialmente cuando el niño se siente enfermo, lastimado o incapaz de escapar a un dolor amenazante. Tales miedos persisten de modo latente en los adultos y sirven de base a los cambios característicos en la conducta social de personas expuestas al peligro. Manifiestan un creciente interés por establecer afiliación con cualquier

grupo primario disponible y buscan reafirmar que las personas significativas en sus vidas no van a abandonarlos ni a romper los lazos afectivos preexistentes.

La necesidad que poseen los individuos de autoevaluar su persona respecto a lo correcto de sus opiniones despiertan en ella tendencias afiliativas, estas tendencias se manifiestan por los deseos de estar o convivir con otra persona o de pertenecer a un grupo. Esta afiliación representa las necesidades para reducir la tensión y las necesidades de autoevaluación. Una serie de sentimientos y situaciones ambiguas provocan el deseo de estar con otros, como medio de evaluar y determinar socialmente la reacción apropiada y justa. La opinión será correcta o incorrecta según concuerde o no con las opiniones sostenidas por otros.

Se ha encontrado que los miembros del grupo cambian sus opiniones, ejercen influencia para cambiar las de otros y rechazan las que se desvían sin cambiar para crear uniformidad de opinión en el grupo, proporcionando así validez a la opinión mediante el consenso. En este sentido, las necesidades de evaluar las opiniones son determinantes importantes en la formación de grupo, aparte de su función como fuente de presión para uniformar los grupos.

### **I.2.3.3 Cohesión de grupo**

La cohesión de grupo se refiere al grado en que los miembros desean permanecer en él. Así, los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, se preocupa más de su membresía y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo.

Para Festinger la cohesión del grupo es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Tiene por lo menos dos tipos de

componentes: fuerzas derivadas de lo atractivo del grupo y fuerzas cuya fuente es lo atractivo de membresías alternativas (Festinger, 1950).

Es importante mencionar algunos factores que influyen en la cohesión del grupo: a) la atracción interpersonal entre los miembros. Un grupo será más atractivo cuanto más se atraigan entre sí sus miembros; b) evaluación del grupo como un todo. En este caso se trata de conocer los productos del grupo en lugar de valorar la productividad de sus miembros; c) cercanía o identificación con un grupo. Esto quiere decir que la identidad que guarden los miembros con el grupo le dará provisionalmente cohesión al grupo; d) deseo expresado de permanecer en el grupo. El grado en que los miembros desean seguir en el grupo intensifica o no el grado de cohesión; finalmente, e) entre mayor sea la proporción de los cuatro factores se tendrá un efecto más intenso en la cohesión.

#### **I.2.3.3.1 Consecuencias**

Las consecuencias de la cohesión del grupo son: a) la capacidad para mantener a sus miembros en el grupo, que surge de dos fuentes, lo atractivo del grupo y lo atractivo de sus miembros; b) poder del grupo sobre los miembros. Los miembros del grupo de mayor cohesión ejercen influencia con mayor facilidad entre sí y más rápidamente aceptan las influencias; c) participación y lealtad; d) consecuencias personales. La cohesión aumenta la capacidad para retener a los miembros en actividades de grupo. A mayor cohesión de grupo mayor poder de éste para lograr conformidad hacia sus normas y hacer aceptar sus metas, así como asignar tareas y papeles. Finalmente, los grupos sumamente cohesivos proporcionan más fuente de seguridad a los miembros; ello sirve para reducir la ansiedad y elevar la autoestima (Cartwright, 1971).

#### **I.2.3.4 Los estándares de grupo**

Se utiliza el término estándar de grupo o norma de grupo, para describir o explicar que los miembros de un mismo grupo que tienen interacción cara a cara exhiben relativa uniformidad respecto a las opiniones específicas y a los modos de conducta. Esa uniformidad observada en los grupos se deriva, de alguna forma, de las influencias que el grupo es capaz de ejercer sobre sus miembros. También se ha demostrado que las aspiraciones de la gente y la conducta para decidir una meta están fuertemente influidas por información sobre cómo los otros se conducen y por sus relaciones con esos otros.

Para lograr crear y mantener estándares de grupo, el grupo debe tener poder sobre sus miembros. Se ha llamado cohesión a este poder, a esta habilidad de inducir fuerzas en los miembros. Si el grupo utiliza ese poder para hacer que los miembros piensen y actúen del mismo modo, es decir, si existen estándares de grupo, deben relacionarse con la cohesión de grupo, la homogeneidad de los patrones de actitud y de actividad.

Puede medirse el poder del grupo por la atracción que ejerza sobre los miembros. Si la persona desea permanecer en el grupo, será susceptible de influencias venidas de éste y aceptará conformarse a las reglas impuestas por el grupo.

Cuando se ejerce influencia sobre la gente para que adopte cierto modo de pensar o cierto patrón de conducta, algunas personas se conforman con facilidad, mientras que otras pueden resistir por completo esas influencias. Tener conciencia de la existencia de las diferencias individuales no explica las razones de que existan desviados<sup>12</sup> o los factores responsables de producir el comportamiento informal desviado. Para descubrirlos, deben examinarse los medios de resistir las influencias de grupo.

---

<sup>12</sup> los desviados son elementos del grupo que no acatan las normas del grupo

Algunas razones para resistir son: 1) el grupo puede no ser suficientemente atractivo para el miembro, 2) no haber suficiente comunicación entre el miembro y otras personas del grupo, y 3) la influencia a otro grupo al que pertenece la persona puede ser más fuerte que la ejercida por el grupo del conjunto.

#### **I.2.3.4.1 Presiones para la uniformidad**

Los grupos a menudo presionan a sus miembros para lograr uniformidad de creencias, actitudes, valores y conducta. En algunos grupos se reconoce que tal presión es función legítima del grupo. De esta forma, es de esperarse que los elementos del grupo se comporten de acuerdo a estándares específicos. Sin embargo, no es necesario que exista formalidad en los estándares de grupo para que se lleve a cabo el proceso de homogeneización, y en grupos informales es común que desarrollen estándares informales en forma inconsciente, por consecuencia ejercen presión para que sus miembros se apeguen a sus estándares de grupo.

Al abordar sobre las presiones de grupo hacia la uniformidad, los estándares y normas del grupo pueden hacer que se impongan restricciones severas a la libertad de los miembros, pero también puede ejercer consecuencias benéficas e incluso necesarias para el grupo.

Se pueden mencionar cuatro funciones a las que sirve la uniformidad resultante de la realización de presiones: la primera, es ayudar al grupo a que logre sus metas, esto es debido a la creencia de los miembros que la uniformidad es condición para que se alcancen los objetivos grupales; la segunda, es ayudar a que se mantenga como grupo. La creencia generalizada de que con valores, actitudes y conductas dispares no se asegura la permanencia del grupo; la tercera, es la necesidad que los miembros tienen de objetivar su realidad social; y la cuarta, es lograr las relaciones de grupo y las inmediaciones sociales.

Todo grupo existe en un ambiente social compuesto por grupos, organizaciones e

instituciones, y construir una realidad social sobre este ambiente permite desarrollar acciones coordinadas y da a los miembros una firme base de autoevaluación.

#### **I.2.3.4.2 Comportamiento informal desviado**

Es obvio que cuando un grupo de trabajo tiene un líder abiertamente opuesto a las demandas de la organización, hay mayores posibilidades de que el grupo desarrolle un código informal que se desvíe de las normas organizadoras. Las cuatro condiciones siguientes parecen constituir los antecedentes de una conducta desviada de grupo: a) gran parte de los elementos del grupo tiene quejas contra la organización inmediata superior; b) los miembros consideran que su grupo no tiene canal libre para comunicar sus agravios a los niveles superiores de la jerarquía o están convencidos que tal comunicación sería ineficaz en lograr cambios favorables; c) se cree que la organización tiene poca o ninguna probabilidad de detectar la conducta desviada; y d) una o más personas importantes para el grupo comunican sentimientos de desafiliación a los otros (Schacher, 1951).

#### **I.2.3.5 Teoría de la disonancia cognoscitiva**

Una tendencia hacia la uniformidad es el resultado de los procesos cognoscitivos internos de un individuo. Este reconoce diferencias en su percepción de una situación con respecto a las percepciones de otros o la del grupo en su conjunto. El estado mental resultante de esa situación ha sido calificado como disonancia cognoscitiva. La teoría señala que dos conocimientos son disonantes si, considerándolos aislados el adverso de un elemento surgiría a partir del otro. La teoría sostiene además que la disonancia, al ser psicológicamente molesta, motivará a la persona a tratar de reducir dicha disonancia y alcanzar la consonancia.

Esta teoría puede usarse para predecir una amplia gama de la conducta de los individuos. A continuación se enuncian algunos casos diferentes de cómo funciona:

Para el caso de tomar decisiones, la teoría de la disonancia dice que tras de tomarse una decisión, la persona tratará de convencerse a sí misma que la alternativa elegida es incluso más atractiva de lo que anteriormente supusiera. [Brehm, 1956] (citado por Festinger y Aronson) demostró que tras de tomar una decisión entre dos alternativas, existía la tendencia general en la gente a evaluar la alternativa escogida como ligeramente más atractiva de lo que habían supuesto, y a evaluar las alternativas rechazadas como ligeramente menos atractiva de lo que antes supusieran.

Ahora bien, cuando la disonancia surge de la tentación, esto es, si un individuo comete un acto que él mismo considera inmoral para obtener una recompensa, saber que el acto es inmoral es disonante con la cognición de haberlo cometido. Una forma de reducir tal disonancia sería cambiar sus actitudes respecto a lo moral del acto; es decir, convencerse a sí mismo de que el acto no es muy inmoral. De modo que la teoría de la disonancia predice que tras de haber cometido una persona un acto inmoral sus actitudes hacia dicho acto serán más indulgentes de lo que fueron anteriormente (Festinger y Aronson, 1971).

Al realizar un esfuerzo determinado para alcanzar una meta, pero no llegar a alcanzarla se experimentará disonancia. Su cognición de estar gastando esfuerzo será disonante con su cognición de no haber obtenido las recompensas. Una forma de reducir la disonancia sería encontrar en la situación algo a qué darle valor.

En el caso de soportar una situación desagradable. La cognición de que la situación es o será desagradable es disonante con la cognición de tener que soportarla. Una forma de reducir la disonancia es convenciéndose a sí mismo que la situación no es tan desagradable como parecía.

Otro caso es la disonancia surgida al anticipar deficientemente el ambiente social. Esto se manifiesta por su parcial habilidad para predecir la naturaleza de los grupos a los que se expone. En tal situación la persona podría reducir la disonancia de dos maneras: convencerse de que el esfuerzo realizado es despreciable o sobrevalorar al grupo haciendo hincapié en los aspectos positivos de éste y negándose a ver sus aspectos negativos.

Finalmente, al enfrentarse un individuo a una opinión opuesta a la propia y sostenida por gente como ella, experimenta disonancia. Las cogniciones respecto de las opiniones propias son disonantes con la cognición de que esas personas mantienen posiciones distintas. Es imposible evitar la aparición de disonancia, a no ser que se evite del todo cualquier interacción social. La magnitud de la disonancia dependerá de la importancia de la persona. En general existen pruebas de las formas en que las personas tratan de disminuir la disonancia, como: convencerse de que el área de desacuerdo no es importante, derogar a la persona o grupo en desacuerdo, eliminar el desacuerdo cambiando su opinión, buscar apoyo adicional a su posición, etc.

#### **I.2.3.6 Modelos de trabajo de los grupos**

Hay dos modelos importantes que explican la forma de operar de los grupos de trabajo cuando estos se forman para realizar una tarea determinada. Uno, es el Modelo de 5 etapas [Tuckman, 1965] y el otro el Modelo de equilibrio y los puntos [Gersick, 1988] citados por (Robbins, 1998). A continuación explican cada uno de ellos:

A) Modelo de cinco etapas. Este modelo considera que para lograr el pleno desarrollo de los grupos se requiere una secuencia específica de cambio en la conformación del grupo, estas etapas son: formación, tormenta, normatividad, actuación y suspensión.

La etapa de **formación** se caracteriza porque los miembros del grupo tienen una gran incertidumbre en cuanto a los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo. Los elementos empiezan a interactuar con sus compañeros experimentando un intercambio de bienes sociales, información, respeto, atracción, alabanzas, etc., esto les permite conocer el tipo de conductas que son aceptables en el grupo. Este proceso de intercambio entre los elementos del grupo se termina cuando se empiezan a considerar parte de un grupo, aunque no se tenga aún claridad sobre los aspectos funcionales del grupo.

La etapa de **tormenta**, como su nombre lo indica, la distingue una recurrencia de conflictos internos y se derivan de las luchas de poder para asumir los roles de líderes. Los miembros se resisten a las limitaciones que las tareas colectivas le imponen a su propia individualidad.

La etapa termina cuando hay definiciones claras de la conducta del grupo sobre quiénes serán los líderes, las tareas que cada uno puede realizar, las estructuras del grupo, en fin el grupo al final de esta etapa tendrá una jerarquía de mando relativamente clara.

La etapa de **normatividad** es la parte del proceso de desarrollo del grupo, en el que se desenvuelven relaciones estrechas entre sus miembros, el grupo se siente cohesionado, existe una fuerte identidad y confianza entre ellos. La etapa se concluye cuando la estructura del grupo se consolida y todos han asimilado un conjunto de expectativas comunes en relación a la definición de la conducta correcta de los grupos.

La siguiente etapa es la de **actuación**, se identifica porque la estructura ha sido aceptada, por ello se convierte en una estructura funcional, la actitud del grupo se dirige ahora a la realización de las tareas encomendadas, los elementos del grupo realizan su trabajo y las particularidades de su estructura no forman su interés principal, ahora su interés es el cumplimiento de la tarea. Sin embargo, cuando se trata de grupos de trabajo ya

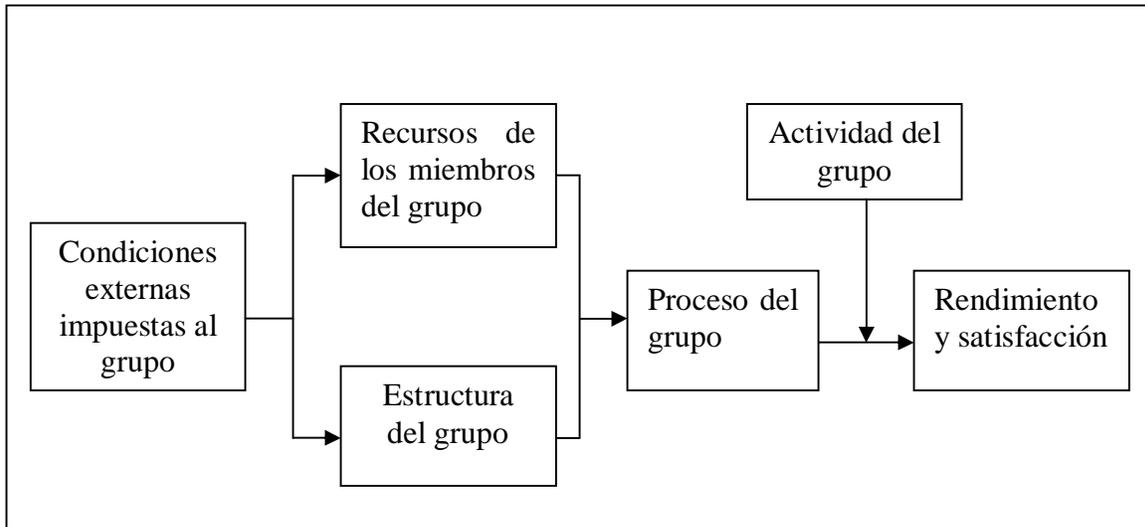
consolidados, éstos sólo llevan a cabo esta etapa, porque es de suponerse que las etapas anteriores ya las superaron.

Cuando se trata de grupos de trabajo temporal o conformados para la realización de ciertos fines, se presenta la última etapa, la de **suspensión**. En esta etapa el grupo se prepara para la dispersión, el cumplimiento de la actividad ya no es la prioridad del grupo, en cambio su atención se dirige a la formalización de las actividades. El comportamiento del grupo puede presentarse de diferente forma, algunos desarrollan sentimientos de orgullo por los logros obtenidos, otros pueden manifestarse deprimidos por las relaciones de amistad que construyeron [Tuckman, 1965, 1977, 1988] citado por (Robbins, 1998).

B) El modelo del equilibrio y los puntos. Este modelo contradice al anterior, considera que no hay un proceso universal de desarrollo de los grupos de trabajo. Sin embargo, se observa que el curso del grupo se establece en la primera reunión y la primera fase de la actividad del grupo se caracteriza por la inercia, esta fase de inercia termina justo cuando al grupo se le ha agotado la mitad del tiempo que se dispone para la realización de su tarea. En esta transición de la inercia a la realización de la tarea empieza mayores cambios, después de la transición se inicia una nueva etapa de inercia y la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad notablemente acelerada. [Gersick, 1988] citado por (Robbins, 1998).

Al tratar de responder la pregunta ¿Por qué los esfuerzos de un grupo tienen más éxito que los otros? Permite ver la complejidad de las variables que intervienen, entre ellas se puede mencionar la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad del conflicto entre sus miembros, las presiones internas para que los miembros sigan sus normas, la naturaleza de sus normas, etc. Es, entonces, importante analizar las variables clave que se asocian con el trabajo de los grupos y su respectiva interrelación, para ello se puede mostrar el modelo de Goodman representado en el siguiente esquema.

**Esquema 1**  
Modelo del comportamiento de un grupo



Fuente: Modelo de P.S. Goodman (Robbins, 1998)

Al representar, mediante este esquema, el trabajo de un grupo, se toma en cuenta que el grupo es un sistema que pertenece a un sistema mayor, se puede explicar entonces que parte de su comportamiento se lo debe a la influencia que recibe de su ambiente externo, es decir, **las condiciones externas impuestas al grupo** tales como: la estrategia de la organización, o sea, las metas de la organización y los medios para alcanzarlas; las estructuras de autoridad, que en general estas estructuras determinan la posición que ocupa un grupo de trabajo dado, en la jerarquía organizacional, quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos; reglamentos formales, o procedimientos y políticas que regulan el comportamiento de los elementos del grupo; recursos de la organización, los requeridos para la adquisición de instrumentos y equipo para realizar su trabajo; los procesos de selección de personal, éstos son importantes cuando los empleados son sindicalizados ya que recibe la influencia del sindicato al formar parte de la contratación colectiva que regula y vigila el personal sindicalizado; evaluación de rendimiento y el sistema de recompensas de la

organización a que pertenece el grupo; cultura organizacional, ella establece tácitamente las normas que son aceptables, los elementos han de aceptar la cultura dominante en la organización; y marco laboral físico, la manera en que se haya diseñado los espacios de trabajo y las condiciones del mismo son una poderosa influencia en la conducta de los grupos.

Además de las condiciones externas del grupo, están los **recursos que poseen los miembros del grupo**, éstos pueden ser de dos tipos: uno, es la capacidad de los elementos del grupo; por un lado, se puede estudiar la capacidad para el trabajo, que se relaciona con la naturaleza del trabajo y su compatibilidad con el atributo fisiológico del individuo, y por el otro, con la capacidad intelectual. El segundo recurso es la personalidad, en ella la conclusión general es que sus propiedades tienen cierta connotación positiva en la cultura, tienden a guardar una asociación positiva con la productividad, el ánimo y la cohesión del grupo.

Influye también en el comportamiento, la **estructura del grupo**, esta estructura permite explicar y prever una parte considerable de la conducta individual dentro del grupo, algunas de estas variables estructurales son:

- 1) Liderazgo formal, esta variable considera los estilos del líder formal, que pueden variar desde autocrático hasta democrático, presentándose una variedad de formas intermedias y situacionales;
- 2) Rol, con esto se quiere decir, una serie de patrones de conducta esperada que se atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una organización. Existen algunos diferentes tipos que se atribuyen a los roles, como: la consistencia de las actividades en un rol, llamada identidad del rol; la idea que tiene el individuo de cómo desarrollar las actividades, la percepción del rol; cómo los demás esperan que se realicen las tareas propias

de un puesto, las expectativas del rol; cuando una persona se enfrenta al desempeño de un rol que tiene expectativas distintas, conflicto del rol; y el acuerdo tácito entre el jefe y el subordinado y viceversa, contrato psicológico.

3) Las normas es otra de las variables estructurales; se define como los estándares de conducta aceptados por los integrantes del grupo. Las normas formales se establecen por escrito en manuales de la organización que incluyen procedimientos y reglas que deben respetar los empleados; no obstante, la mayor parte de las normas de la organización son informales. Los tipos pueden ser: las asociadas con la productividad y otros aspectos que tienen que ver con la apariencia física y comportamiento colectivo y la asignación de recursos. Las normas son uno de los aspectos más importantes de los grupos, entre sus razones sobresalen: facilita la supervisión de las actividades del grupo, aumenta la posibilidad de prever la conducta de los miembros, disminuyen los problemas interpersonales y permite a los miembros expresar los valores centrales del grupo y aclarar sus distintivos de identidad. Los elementos nuevos en los grupos para ser aceptados tienden a adaptarse a las normas del grupo.

4) El status es la categoría o rango que otros conceden al grupo y que sus elementos consideren que es justa.

5) El tamaño de los grupos determina su productividad, las evidencias empíricas sugieren que los grupos pequeños son más eficientes y eficaces que los de gran tamaño, pero los grupos grandes por la intensidad de las relaciones sociales entre los miembros proporcionan una mayor satisfacción. Uno de los problemas que pueden presentarse en los grupos grandes es la vagancia social en la que unos se escudan en el trabajo de otros.

6) La demografía, es la composición del grupo y determina el grado de homogeneidad de sus elementos y de los valores que los distinguen.

Un componente del modelo de un grupo son **los procesos del grupo**, entre ellos están: los patrones de comunicación de los empleados para el intercambio de información, los procesos grupales de decisión, la conducta del líder, la dinámica del poder, las formas de producir sinergia y de resolver los conflictos, y otros.

El otro componente del modelo es el tipo de **actividad que vaya a realizar el grupo**, si son actividades simples que no requieren mucha destreza o habilidades altas o si se trata de actividades muy complejas que necesitan ciertos grados de especialización en las tareas y estar sometidas a presiones, en suma, el tipo de tarea necesitará adecuarse con la formación del grupo.

El estudio de cada uno de los integrantes del modelo y los factores del ambiente externo permitirán analizar el conjunto de variables que pueden influenciar en mayor o menor medida los **resultados obtenidos**. Estos resultados se pueden diferenciar en dos tipos: uno relacionado con el producto o servicio que forma parte de su propósito y el otro con los niveles de satisfacción que se logren en los integrantes del grupo [Goodman, 1987] citado por (Robbins, 1998).

### **I.2.3.7 La comunicación y la toma de decisiones en grupo**

En cualquier grupo u organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar. La comunicación orienta o controla la conducta de sus elementos en la organización de varias maneras, entre las más importantes están el establecimiento de normas y reglas de trabajo y las instrucciones precisas sobre las formas de realizar la tarea; motiva a los trabajadores aclarando las expectativas, percepción de los roles y sus metas personales; permite expresar los sentimientos y formas de pensar

entre los elementos del grupo; y se utiliza para recibir o enviar información entre los integrantes de la organización.

Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. Los problemas de la comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o bloquea. Para que haya comunicación debe haber un propósito expresado en forma de mensaje que pasa de la fuente -emisor- al receptor a través de un medio, el mensaje se codifica, es decir, se convierte en símbolos que pasan por el canal hacia el receptor que lo decodifica y recibe el mensaje. En suma una persona transmite el significado a otra.

Este es uno de los procesos más difíciles de llevar a cabo eficientemente, en primer lugar, porque se trata de transmitir ideas de una persona a otra, esto quiere decir que los conceptos que la fuente codifica deben estar adecuadamente en forma de símbolos, la dificultad se presenta, en primera instancia, cuando la fuente trata de codificar su mensaje, esto tiene dos dimensiones: una, las dificultades de uso de la simbología para la expresión de las ideas y dos, las dificultades para expresar los conocimientos tácitos (Polanyi, 1996), por su parte, el receptor tendrá iguales consecuencias para decodificar el mensaje enfrentándose primero a la comprensión del texto o de la información y después para recibir los conceptos expresados por la fuente.

Las redes formales de comunicación definen los medios por los que fluye la comunicación. Los canales pueden ser formales e informales, sin embargo, la red informal de comunicación está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y por cualquier medio a través de la estructura de la organización. En realidad, la comunicación a través de los medios formales finalmente se realiza por los medios informales con la probabilidad de cambiar el contenido de la información por ambos canales. La comunicación informal tiene más razones para

modificar el contenido de la comunicación porque está más predispuesta a la comunicación no verbal.

El conocimiento y previsión sobre las barreras para una buena comunicación resultan de fundamental importancia para su manejo eficaz. Una de ellas, son los filtros o manera en que el emisor manipula la información para que el receptor la reciba más favorablemente; otra es, la percepción selectiva que sucede tanto en el receptor como el emisor, pues ellos seleccionan la información de acuerdo a sus intereses, expectativas, etc.; una más, son las emociones experimentadas al momento de enviar o recibir la comunicación. Existen muchas investigaciones que destacan las habilidades clave de la comunicación, tales como aptitudes para escuchar y técnicas para proporcionar comunicación.

La toma de decisiones en grupo intensifica la comunicación y la colaboración, esto exige mucha discusión entre los miembros, aceptar las ideas de los demás, tolerar las diferencias individuales, tener empatía, discutir sobre las ideas de las personas no sobre las personas mismas, requiere de la más amplia información, la variedad de opiniones permite soluciones de consenso y le da mayor legitimidad a las decisiones de grupo. Esta colaboración en la toma de decisiones requiere que los elementos del grupo tengan mentalidad de conjunto, que todos se preocupen por todos y que todos se apoyen. Para esto se utilizan una variedad de técnicas como la lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal, la técnica delfos y una de las más recientes llamadas las reuniones electrónicas, entre otras.

### **I.2.3.8 El liderazgo**

Un factor importante en el trabajo de los grupos es la influencia que tiene el líder sobre sus elementos, su capacidad para influir en la membresía para que logren sus metas es un fuerte componente para lograr la cohesión del grupo y en consecuencia mejorar su desempeño.

Existen muchos trabajos de investigación sobre los estudios organizacionales y administración que tratan el liderazgo y que intentan explicar y prever la conducta de los grupos. En general, se pueden caracterizar en dos rasgos fundamentales: por un lado, las teorías que buscaban rasgos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferenciaban a los líderes de quienes no lo eran, a estas teorías se podría ubicar como teoría de los rasgos; y por otro, a las teorías que proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son, a éstas se les conoce como teorías de la conducta del liderazgo.

**La teoría de los rasgos.** Se llegaron a determinar rasgos comunes en los líderes de empresas y de los estados que los distinguen, entre ellos están ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo. Estos rasgos se han podido identificar en muchos años de estudios sobre los resultados obtenidos en empresas e instituciones acerca de aquellos aspectos comunes en sus líderes. Sin embargo, estas ideas han sido ampliamente debatidas y rechazadas con otras tantas evidencias empíricas.

**Las teorías de la conducta.** Suponen que es posible preparar a las personas para que asuman una conducta específica a fin de ser un líder, para ello se hicieron muchos estudios empíricos sobre las conductas que guardan las personas que están al frente de empresas de éxito. Entre estas conductas están: el grado en que el líder define y estructura su rol y los roles de los subordinados para alcanzar sus metas, asigna gran importancia al cumplimiento del trabajo, otra conducta que se busca es la importancia que el líder le asigna a las relaciones humanas, la consideración que le tiene a los sentimientos de los elementos del grupo, como confianza, la seguridad de sus seguidores, la comodidad, bienestar y satisfacción. En general, las teorías de la conducta buscan factores contingenciales para

determinar los tipos de líderes orientados al trabajo u orientados a las personas y una variedad de posiciones intermedias expresadas a través de matrices distintas que combinan ambas conductas.

Ahora bien, los líderes usan el poder como un medio de lograr las metas del grupo. Los líderes logran las metas y el poder es un medio de facilitar su alcance. La diferencia entre el poder y el liderazgo es que uno se relaciona con la dependencia y el otro con la compatibilidad de metas. Mientras los grupos o individuos ejercen el poder para controlar a otros individuos o grupos, el liderazgo enfatiza en el estilo de conducirse. Pero veamos algunas ideas fundamentales sobre este concepto del poder.

### **I.2.3.9 El poder**

La obtención y distribución del poder es un proceso natural en las organizaciones. El poder determina las metas que se han de alcanzar y los recursos que se han de distribuir, tiene mucha influencia en el logro de la satisfacción de los empleados y en su desempeño. Una de las definiciones de poder ampliamente aceptadas es la capacidad de un elemento A para influir en la conducta de un elemento B de tal forma que B tenga una conducta que no tendría si no tuviera la influencia de A. De este modo, tanto más dependa B de A, más es el poder que ejerce A sobre B.

Probablemente el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Mientras más grande sea la dependencia de B respecto de A, más grande es el poder de A en la relación. La dependencia se basa en las alternativas que B percibe y la importancia que B da a las alternativas que A controla. Una persona puede tener poder sobre otra sólo si controla algo que desea (Robbins, 1999), lo que crea dependencia es cuando el recurso que se controla es importante, es escaso o insustituible.

Pueden distinguirse muchas posibles bases del poder, aquí se definirán cinco, que parecen en especial comunes e importantes, esas cinco bases del poder son: poder de recompensa, basado en la percepción de que puede mediar sus recompensas; poder coercitivo, basado en la percepción de que puede mediar sus castigos; poder legítimo, basado en la percepción de que se tiene el derecho de prescribirle su conducta; poder referente, basado en la identificación con quien ejerce el poder; y poder de experto, basado en la percepción de que tiene algún conocimiento o experiencia especial (French y Raven, 1959).

El análisis del poder en las organizaciones, y particularmente, en los grupos adquiere fundamental importancia cuando se trata de conocer la conducta de los grupos, cuando se trata de explicar los motivos que mueven a las personas a cohesionarse y trabajar por alcanzar metas organizacionales, en tal idea, es preciso desplegar los conceptos del poder y conocer sus orígenes.

Por ejemplo, Michel Crozier, trata de explicar la conducta de los elementos de una organización, a través de lo que llama el uso de los márgenes de libertad que posea, argumentando que los elementos que conforman las organizaciones son seres humanos cuya conducta no puede semejarse a la coordinación y engrane de una máquina, tal como intenta hacer ver a las organizaciones las estructuras clásicas, esto se debe a que el hombre conserva siempre un mínimo margen de libertad y constantemente lo utiliza para combatir al sistema, este margen de libertad lo aprovechan los actores de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares como simples excepciones al modelo racional. Este margen es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez, desde luego, la amplitud de ese margen depende de las condiciones de su trabajo, como son las actividades concretas que realice, la autonomía que tenga en la toma de decisiones de su labor, la interacción con otros compañeros de trabajo, es decir, el control que ejerza sobre

estas condiciones. Asimismo, su conducta depende de las posibilidades que tenga de agruparse solidariamente con sus colegas, sobre todo, de su capacidad para comunicarse con ellos e influir en su conducta y primordialmente, de su capacidad para tomar la mejor decisión del conjunto de las opciones que en su contexto se le presenten y las que sea capaz de generar (Crozier, 1990).

Por su parte, Michel Foucault considera que los hombres utilizan técnicas específicas para entender su propio comportamiento, para ello utilizan cuatro tecnologías: 1) las tecnologías de la producción, que permite producir, transformar o manipular cosas; 2) tecnologías de sistemas de signos, que permiten utilizar signos, sentidos, símbolos y significaciones; 3) las tecnologías del poder, que determinan la conducta de los individuos, los someten a cierto tipo de fines o dominación y consiste en una objetivación del sujeto; y 4) las tecnologías del yo, que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. Foucault considera que estas cuatro tecnologías funcionan integradas (Foucault, 1990).

La teoría de Foucault sobre el poder conlleva a una amplia revolución social, pues argumenta que las relaciones de dominación se sustentan en las relaciones de poder que despliegan en toda la sociedad, a través de los actos más simples que constituye el poder microfísico de la sociedad que se presenta en la familia, la escuela, los hospitales, las iglesias, la cárcel, etc. Y tratar de intervenir en los estudios del poder al nivel micro significa analizar el poder en la existencia misma de los individuos, cuando el poder alcanza y penetra las almas de los individuos, determinando sus gestos y actitudes, su discurso y su vida cotidiana.

Y son los mecanismos de exclusión, según Foucault, los aparatos de vigilancia, la medicalización de la sexualidad, de la locura, de la delincuencia, toda esta microfísica del poder utilizada por la burguesía para perpetuar sus relaciones de dominación. Al analizar los fenómenos sociales y tomar como referencia el cuerpo social, Foucault analiza las relaciones de poder desde la perspectiva de gobierno, de las instituciones y las organizaciones como relaciones de poder que llamó la macrofísica del poder. Así, Foucault concibe el poder como un cruce complejo de técnicas, como una red de estrategias y prácticas funcionales que actúan sobre los cuerpos y las almas de los individuos. Es evidente que en un momento dado tiene que analizar los poderes locales capilares, no sólo en su especificidad, sino también en su interdependencia y convergencia productora de efectos generales para el conjunto del cuerpo social. (Foucault, 1994; Ceballos, 1995).

Ahora bien, cuando la gente se reúne en grupos, se ejercerá poder. La gente quiere ampliar un nicho sobre el cual ejercer influencia, ganar premios y progresar en su carrera. Cuando los empleados convierten su poder en acción, lo describimos que están comprometidos con la política. Aquellos con buenas habilidades políticas usan sus bases de poder con eficacia (Robbins, 1999).

La política es un hecho de la vida de la organización. Quizá el factor más importante que favorece la política dentro de las organizaciones es saber que la mayoría de los hechos que sirven de base para distribuir los recursos limitados están abiertos a la interpretación. Una persona puede considerar que determinado acto es un esfuerzo desinteresado en beneficio de la organización, pero el mismo acto puede parecer un intento evidente de favorecer un interés propio.

### **I.2.3.10 Conflicto**

El grado en que se presenta el conflicto en los grupos de trabajo, afecta su desempeño. También, las formas que se utilicen para tratarlo, haciéndolo funcional o disfuncional. El conflicto, se puede decir que, inicia cuando una de las partes percibe que la otra le ha afectado, o está a punto de afectarle, de manera negativa a sus intereses. Las organizaciones se han enfrentado con diferentes opiniones respecto de la forma de considerar el conflicto y, por consiguiente, de las respuestas que se deben dar a él. La opinión tradicional considera que el conflicto es negativo, es dañino y habría que evitarlo porque provoca resultados disfuncionales en el grupo; por otro lado, la posición de las teorías de relaciones humanas considera que el conflicto es natural en todos los grupos y por eso hay que aceptarlo e incluso hay condiciones en que se presenta que beneficia al desempeño de la organización y en esas condiciones habría que fomentarlo, porque un grupo de trabajo pacífico y armonioso tiende a ser apático y poco cooperativo.

En atención a la propuesta de que el conflicto tiene grados funcionales que apoyan las metas del grupo y disfuncionales que entorpecen las actividades y entendimiento de colaboración entre los miembros, hace del estudio del conflicto un fenómeno atractivo para estudiarse en las organizaciones, en este sentido se ha investigado el conflicto, encontrando que se presentan cinco etapas: incompatibilidad, que son las ocasiones que propician el conflicto. Se debe a la comunicación, también a variables como tamaño, grado de especialización de las tareas, claridad de los roles, compatibilidad de las metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y grado de dependencia entre grupos y factores personales; el conocimiento, en esta etapa es cuando se tiene conciencia del conflicto; las intenciones, es cuando presenta la decisión de actuar de alguna forma; la conducta, es cuando el grupo responde a lo que

considera conflicto; y resultados que son las consecuencias obtenidas al tener las respuestas del grupo.

En el trabajo con grupos, la satisfacción en el nivel individual es uno de los aspectos que las investigaciones han encontrado relacionadas al desempeño. También, las características demográficas del grupo ya que los grupos afectivamente homogéneos son más cooperativos y tienen menos conflicto que los afectivamente heterogéneos, esto se explica por los sentimientos de familiaridad, atracción, y confianza que son engendrados del proceso afectivo de atracción-similaridad. El proceso de atracción-similaridad apoya el modelo de validación que establece que las actitudes similares se refuerzan en su propia raíz, porque proporciona el deseo de consonancia y constancia y sirve como confirmación de que como uno ve al mundo es correcto. Investigaciones psicológicas en percepción, memoria y aprendizaje, y autoverificación son del enfoque que la gente tiene un deseo por consonancia afectiva que es similar a su deseo de consonancia cognitiva o su rechazo por disonancia cognitiva, estos efectos de refuerzo de similaridad en afecto estarán asociados con procesos de grupos más cooperativos y cohesivos (Barsade, 2000).

A continuación en el apartado siguiente se exponen las funciones de la universidad:

## **I.2.4 Los estudios sobre la universidad.**

### **I.2.4.1 La universidad como organización y sus funciones**

#### **I.2.4.1.1 Las funciones internas fundamentales**

La universidad es una de las organizaciones más complejas que cumplen funciones diversas en la sociedad, requiere tomar varios aspectos de su constitución interna para definirla. Es compleja por la naturaleza de su propio trabajo, es una organización que opera con la generación, aplicación, transmisión y extensión del conocimiento. Demanda profesionales

para la realización de sus actividades. En ella conviven las diferentes posiciones políticas e ideológicas respecto de su utilidad social, utiliza una variedad enorme de recursos tecnológicos. Como es de esperarse sus metas son difíciles de alcanzar y más aún de evaluar, sus procesos de planeación presentan muchos problemas para implementarlos con éxito.

Su complejidad inicia con la existencia de diferentes posturas epistemológicas, entre las que destacan: el Racionalismo, sostiene que es el pensamiento, la razón, la fuente principal del conocimiento humano; el Empirismo, afirma que el conocimiento procede de la experiencia, del contacto directo con la realidad; el Intelectualismo, sustenta que tanto la razón como la experiencia intervienen en la creación del conocimiento; y el Apriorismo, es otro intento de intermediación entre la razón y la experiencia pero este considera que el conocimiento humano presenta elementos a priori.

Estas diferentes posiciones filosóficas para conocer el origen del conocimiento se manifiestan en el quehacer de la universidad y, en muchos casos, determinan su propio desarrollo. No obstante, es preciso mencionar que las universidades son espacios naturales para que se presenten los debates filosóficos sobre cada una de las posturas mencionadas y otras más.

Un elemento que contribuye a la complejidad de los estudios sobre la universidad es la definición o descripción de cada una de las funciones fundamentales que manejan el conocimiento: investigación, docencia y las actividades de extensión.

**Investigación.** Las actividades de investigación se encargan del proceso de creación del conocimiento, las cuales presentan una variedad de resultantes asociadas a los sujetos que investigan, tales como: la formación de investigadores, su libertad para realizar la investigación, la corriente epistemológica que representan, la naturaleza y pertinencia de los

objetos de investigación, sus propios intereses, su posición social y política, y de los recursos requeridos y disponibles para realizar su tarea;

**Docencia.** Es el proceso de transmisión del conocimiento que la universidad delega a su actividad docente, presenta también, una variedad de problemas, tales como: la formación disciplinaria requerida, sus bases pedagógicas y los requerimientos propios de la actividad, entre ellos, la libertad de cátedra y los recursos necesarios, además de las expectativas e intereses propios del profesor. y

**Extensión.** Los problemas que presentan las actividades de extensión del conocimiento, es decir, los mecanismos utilizados para difundir el nuevo conocimiento, las actividades de divulgación y el desempeño social orientado a estas actividades son complejos y diversos. Además, asociado a la complejidad de cada tarea de la universidad se tiene una enorme dificultad para observar y medir los resultados de los procesos para tratar con el conocimiento (Montaño, 2001).

Es cada aspecto de la vida universitaria motivo de discusión y polémicas, por ejemplo, en este panorama de organización, las formas de tomar decisiones y sobre qué aspectos particulares decidir, qué tipo de tecnologías utilizar y las formas de administrar a la organización adquiere fundamental importancia. Asimismo, los enfoques teóricos y perspectivas desde las que se estudie. En este sentido, es de mucha utilidad el conocimiento de los modelos de universidad a los que se ajusta en atención a las características propias y de su ambiente externo.

#### **I.2.4.1.2 La función social de la universidad**

Desde su propia creación en los siglos XII y XIII, la universidad tiene una función concreta. Apoyar con la formación de profesionistas que ayuden a resolver los problemas que la sociedad tiene para su existencia y desarrollo. En este sentido, es el conocimiento de los problemas de la sociedad quien orienta acerca de cuales son sus necesidades y, en consecuencia, que tipo de profesionistas requiere. Existen, en esta última proposición, dos formas de pensar que han dado la guía sobre la función social de la universidad en un sentido o en otro, y también han impactado en las estructuras y trabajo interno de la institución.

La primera es la más simple, que acepta que los requerimientos de la sociedad son los manifestados por los sectores económicos o los que tienen el poder político, así es como en algunas sociedades los sectores económicos fuertes publican sus necesidades de recursos humanos profesionales en ciertas disciplinas y con ciertos perfiles. Por su parte, la universidad a través de la “sugerencia” del Estado o de los propios representantes de los sectores empresariales atiende esta petición y orienta la actividad interna de la organización en los cambios de planes y programas para la atención de esta “necesidad social”.

La segunda forma es la que sostiene que sólo las actividades de investigación, en los diferentes campos y sectores sociales y de la propia universidad, podrán determinar cuales son los problemas sociales relevantes. Inscritos en esta idea, los centros de investigación de un país o región y las universidades que realizan investigación, adquieren un compromiso con el conocimiento, un empeño con la ciencia que no descansa en la búsqueda de la verdad sobre la naturaleza de los fenómenos naturales y sociales. Una responsabilidad por conocer la realidad a través de sus sujetos, que presenten la menor involucración afectiva con los

objetos de investigación. Sobre la base de esta segunda forma de ver la función social de la universidad se diseñan varias de sus estrategias:

a) La universidad proporciona al investigador las condiciones para el desarrollo de su tarea de investigación sin más compromiso que responder con la calidad de su trabajo, para ello proporciona todos los medios a fin de que el investigador actúe libremente, desde la elección de su objeto de investigación, hasta las formas en que lo trata de conocer. Este asunto pone al investigador en una situación de compromiso con la ciencia, con los resultados de la investigación, con la justificación de su metodología y con la discusión abierta de su trabajo. Es esta manera de buscar la solución de los problemas sociales o naturales, los que le dan autoridad a los investigadores para decidir cuales son los objetos de investigación relevantes de la sociedad y cuales no.

b) El investigador se desenvuelve en un ambiente de colegas y pares con un libre flujo de ideas que alienta la discusión y el desarrollo de la ciencia mediante el contacto con especialistas de diferentes campos, a la vez que representa, para él, la seguridad de su trabajo y la responsabilidad de cumplirlo.

c) Esta forma de trabajo en la que el investigador libremente selecciona su problema que desea investigar y sobre el sólo compromiso con la calidad de su investigación, apoya a la sociedad en el conocimiento de sus problemas y sus respectivas soluciones, pero al mismo tiempo, genera conocimiento para su disciplina, conocimiento que se tendrá que validar entre sus colegas y docentes, y de esta manera, vincula la creación del conocimiento con la docencia. Este es uno de los retos más importantes de las universidades en el que se pueda dar la articulación interna de la organización como para enseñar lo que se está creando.

d) Un aspecto de suma importancia en esta idea es la difusión de la obra producto del nuevo conocimiento, esto implica el desarrollo de una actividad completa desde la revisión,

reproducción y difusión de los contenidos de la obra del nuevo conocimiento hasta la capacitación de personal para que realice cada una de estas actividades de manera que no se limite o distorsione el contenido de los productos de la investigación (Aréchiga, 1993).

Esta descripción de universidad con una dirección que comprenda sus alcances, con el modelo organizacional adecuado que mejor describa su propia naturaleza, el flujo de recursos suficiente para sufragar los gastos que estas actividades necesitan y las tecnologías adecuadas para la obtención de sus resultados, es la universidad que hace ciencia, la que privilegia la obtención de conocimiento sobre la adopción de posiciones políticas o de otro orden, la que puede formar profesionistas críticos y preparados en sus respectivas disciplinas, con una formación altamente humanista y con valores democráticos y de justicia, son los profesionistas que cualquier sociedad requiere, donde su formación no se limite a la adquisición de cierta habilidad o destreza que le permita realizar una determinada actividad eficientemente.

#### **I.2.4.2 Las tendencias globales de los estudios universitarios**

Para el estudio de las universidades, se parte del planteamiento de tres aspectos que se encuentran interconectados y que no se pueden concebir en forma separada, permite exponer las diferencias de los estudios de educación superior en las distintas regiones del mundo, ellas son: el rol que juegan las universidades en la sociedad, el tipo de conocimiento que persiguen y la formas en que se administran.

Las universidades surgen y se desarrollan dentro del mismo *ethos* comunitario que caracterizaba a los gremios, como respuesta, en este caso de los sabios y eruditos, a las presiones que ejercían las profesiones, la Iglesia o el Estado para atar la educación a los requerimientos inmediatos de la sociedad (Grediaga 1999; Solís 1998) y para dar educación

a los nobles de la época medieval, entonces, desde su creación la universidad ha tratado de estudiar su entorno para dar solución concreta a las necesidades sociales, en el caso de las sociedades medievales europeas, donde se originan las primeras universidades, se trataba de dar solución a la creciente complejidad de las actividades comerciales, para ello se requería preparar a profesionales en esos oficios.

La tendencia de los países desarrollados para adoptar el modelo alemán, se intensificó. La necesidad de crear conocimiento de las sociedades científicas en las universidades, orientaba a sus gobiernos a mantener a la investigación separada de los intereses políticos del Estado. La justificación de que la generación de conocimiento debe ser sobre la base de una percepción objetiva, era la más fuerte argumentación de la necesaria separación de las actividades de generación, transmisión y extensión del conocimiento del control del Estado. Aunque el modelo napoleónico fue más aceptado en las naciones de América Latina, ya a principios del siglo pasado se empezaron a cambiar algunas universidades siguiendo el modelo alemán. Sin embargo, los gobiernos de los países latinoamericanos, en los hechos, han tenido influencia y control sobre estas actividades.

Aunque en el Siglo XV tuvo auge la tendencia de las universidades de darle prioridad a las necesidades de la sociedad, expresadas éstas por la petición del Estado para formar a los hombres de gobierno, de la administración, los juristas y los consejeros de Estado. Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando los cambios en la relación entre los gobiernos nacionales y las universidades, han generado, no sólo el aumento cuantitativo de la matrícula, sino importantes transformaciones en la composición de las actividades y la forma de desarrollo de la vida universitaria. Nuevos sectores de la sociedad empiezan a demandar directamente cosas de ellas y cada vez más, estas organizaciones están sujetas al escrutinio público y la publicidad.

Estas nuevas exigencias por parte de la sociedad han presionado a las instituciones de educación superior para que mejoren sus resultados académicos, por un lado, a que ofrezcan mejor calidad de la educación y especialización, este último para que se impartan estudios de posgrado, por otro lado, para que mejoren su imagen pública. Una opinión en torno a las universidades surgida en las últimas dos décadas es la idea de que las universidades que más investigación realicen, que se dediquen al desarrollo de la ciencia serán más competitivas y participarán más en el mejoramiento social.

Existe la tendencia, en la mayoría de los países, de incrementarse la formación de universidades de carácter privado, mientras que las universidades públicas no han disminuido pero tampoco han aumentado sustancialmente. Por otra parte, los recursos utilizados en la operación de las universidades públicas a través de subsidios por parte del Estado, se han delegado a las empresas privadas, como es el caso de la universidad pública de los Estados Unidos. En este caso, se discute por diferentes sectores de la sociedad el nivel en que la autonomía es ejercida por una universidad y en el grado en que los accionistas pueden o influenciarían el proceso y contenido de la administración de la educación. El segundo es la administración de la educación y universidades en general, y el tercero es la responsabilidad de los administradores de la educación (Hollman, 2000), lo que es claro es que los sectores que apoyan con parte del subsidio de las universidades desean tener participación en las decisiones que tengan que ver con sus planes y objetivos.

Es importante conocer los modelos de universidad que más influencia han tenido en el mundo entero respecto del diseño de su sistema de educación superior y modo de tratar a la investigación. Aunque cada sistema educativo de los diferentes países de la comunidad internacional presenta características propias que lo distinguen, es necesario resaltar que hay algunos con propiedades más diferenciadas para conocer la forma en que tratan a sus tres

funciones sustantivas. En atención a este propósito se destacan los modelos de universidades de Alemania, Francia y Estados Unidos.

#### **I.2.4.2.1 La universidad alemana**

A principios del siglo XIX en la universidad alemana se estableció, por primera vez, una unidad de investigación y docencia, “en su forma humboldtiana pura, la concepción alemana planteaba que los profesores universitarios se convirtieran en investigadores que usarían los hallazgos de la investigación reciente en su práctica docente” (Clarck, 1997: 33) en el nivel superior, se dirige la práctica docente y la labor de los alumnos en torno a la búsqueda del conocimiento. Se rompe el esquema en que el maestro enseña formalmente al alumno el conocimiento que este posee. La relación maestro-alumno, se convierte en una relación de colegas, de pares de investigadores que se apoyan mutuamente en la generación del conocimiento. El alumno aprende el nuevo conocimiento y a su vez las técnicas y métodos utilizados para encontrarlo, por su parte, el maestro ve al estudiante que activamente se integra al proceso de aprendizaje de los conocimientos teóricos y metodológicos, mientras que él avanza hacia la profundidad del conocimiento con el apoyo del estudiante aprendiz y colega. De este modo el principio alemán que enfatizaba la primacía de las universidades sobre la investigación hizo que se convirtieran en centros de primer orden. Con este sistema hasta 1870 las universidades alemanas, eran prácticamente las únicas instituciones en el mundo en las que un estudiante podía recibir entrenamiento para realizar investigación científica (Clarck, 1997).

La doctrina humboldtiana destacaba que la primer tarea de la universidad era la investigación. Afirmaba que la libertad de enseñanza y la libertad de aprendizaje era condición necesaria para que profesores y alumnos se vieran libres no sólo de la supervisión

del Estado, sino también de las limitaciones impuestas por las exigencias mundanas que afectan la vida académica. En Alemania se veía la libertad extrema inseparable del proceso de investigación. La primera maximizaría al segundo y ambos estarían al servicio de la producción del conocimiento, donde la investigación seguiría un impulso ilimitado y dentro de un interés humanístico amplio; el compromiso con la investigación debería ilustrar y ayudar a crear una sociedad racionalmente organizada. La búsqueda de la verdad, el incesante proceso de investigación tendría que combinarse con la ambición de procurar una vida correcta.

Pero los intereses utilitarios y sociales alejaban a la mayoría de los estudiantes de la investigación. La mayoría de los estudiantes no buscaban los grados y ni siquiera se inscribían en los seminarios en los que se enseñaban los procedimientos de estudio necesarios para realizar una investigación avanzada. Y poco a poco la especialización disciplinaria desarrolló su propia dinámica: al producir nuevos hallazgos, la investigación dirigida a un tema particular, se creó un cuerpo mayor y más profundo de material cognitivo específico que debería ser enseñado y aprehendido. Tal ampliación disciplinaria obtuvo espacio para operar gracias a la doctrina humboldtiana, aquella que señalaba la educación por medio de la ciencia.

Estos intereses habrían de encontrar su incorporación perdurable y un apoyo constante en dos formas institucionales que surgieron gradualmente; el laboratorio investigación-docencia y el seminario de investigación-docencia. Estos laboratorios y seminarios se extendieron por todo el sistema alemán como fuertes unidades básicas para efectuar una relación entre la enseñanza y la investigación. Se acomodó a los estudiantes en estas unidades tanto para entrenarse con la investigación como para realizarla. De manera

sorprendente el laboratorio y el seminario permitían a los estudiantes involucrarse íntimamente.

Pero el sistema de investigación y enseñanza se vino abajo en la primera mitad del siglo XX. La Primera Guerra Mundial trajo consigo cuantiosas pérdidas humanas, sobre todo una generación casi completa de los jóvenes, con su hiperinflación, desempleo, agotamiento por la guerra y vida política profundamente dividida, contribuyó a que se transfiriera la preeminencia en la investigación académica y el entrenamiento relacionado a otros países, sobre todo a Estados Unidos.

Sin embargo, el ideal de la unidad de investigación y estudio no se había perdido. Los primeros 15 años de la reconstrucción académica en la posguerra (1946-1960) en la nueva Alemania Occidental y la República Federal de Alemania se dedicaron a la tarea de levantar las universidades y devolverles su forma anterior. De esta manera, como parte de la restauración de la universidad, el viejo elemento constitutivo de la cátedra-instituto recuperó su primacía. El instituto continuó siendo una unidad cerrada de docencia e investigación que contenía a todo el personal y las instalaciones necesarias, como laboratorios, biblioteca, salas de lectura y reunión para los seminarios (Clarck, 1997).

Si bien el instituto era el objeto inamovible, la educación superior masiva ahora había pasado a ser la fuerza irresistible. La expansión golpeó el sistema universitario alemán con enorme fuerza en los años setenta y continuó en las siguientes dos décadas. Durante este periodo de 30 años el número de estudiantes llegó a quintuplicarse. De 250 000 estudiantes de 33 universidades en 1960 pasó a 1 300 000 en 68 universidades para 1990, el profesorado aumentó de 17 000 a más de 70 000 (Clarck, 1997: 66).

A la fecha, 1986, en educación superior desde el primer año se pueden concentrar en una especialidad, vocacional o académica, con un trabajo de cursos que dura 5 años o más y lleva directamente a la calificación profesional. Para la mayor parte de los estudiantes el

primer nivel se ha dividido operativamente en un segmento inicial de 2 ó 3 años dedicado en gran medida a conferencias organizadas para presentar materiales introductorias e intermedios, y un segundo componente de dos o tres años de conferencias en el que el estudiante se acerca más a la tradicional búsqueda de la verdad para prepararse y después escribir una tesis.

Las universidades alemanas no ofrecen programas doctorales que involucren un mínimo de trabajo institucional metódico, su formación depende completamente del entrenamiento y relación individual maestro/aprendiz entre el candidato y su supervisor. Después de los últimos años del primer nivel existe un segmento de actividad no formal en el que el trabajo de investigación directo o el estudio independiente representa el vehículo principal para la participación del estudiante mientras que el papel que desempeñan los cursos y seminarios es de poca o nula importancia (Clarck, 1997).

Un sistema universitario cuya base primordial son los institutos como unidades primarias, se da todavía más el caso de que entre más científico sea el campo, más probable será de que el entrenamiento en investigación reciba apoyo, en una forma u otra.

El sistema de investigación en Alemania es bastante diverso. La universidad tiene sus institutos de investigación pero también existen cuerpos de investigación, como la Sociedad Max Planck que es financiada en gran medida por el gobierno nacional. Los institutos que son alrededor de 60, tienen un papel fundamental en la ciencia alemana. Están comprometidos con la investigación básica, tienen buena reputación por su alta calidad. Los investigadores son de tiempo completo en su mayoría, en comparación con los investigadores de las universidades que sólo pueden dedicarle parte de su tiempo a la investigación.

Los institutos representan una diversificación significativa del sistema alemán de investigación, se han extendido los institutos de investigación independientes financiados por el Estado, a la investigación aplicada, un conjunto creciente de institutos ligados a la industria, un conjunto de institutos de gran ciencia financiados por el gobierno nacional. Estos sectores en su mayoría financiados por el gobierno están proliferando y existen a la par que la gran inversión en investigación y desarrollo que la industria alemana ha realizado en miles de laboratorios e institutos industriales que a fines de los 80 empleaban 90 000 investigadores. Con respecto a los gastos totales en investigación y desarrollo, la industria tiene el papel dominante. Por su parte, en los gastos del Estado las universidades tienen la mitad del pastel y la otra mitad se distribuye entre los muchos sectores no universitarios (Clarck, 1997: 77).

#### **I.2.4.2.2 La universidad francesa**

Desde el siglo XIX el sistema de educación superior e investigación francés, se definió como la construcción de un servicio nacional. Ese servicio se centraliza y se segmenta profundamente de acuerdo con líneas que en gran medida son decididas por el Estado central; sin embargo, el tipo de organización de la educación superior y la investigación, que caracteriza al llamado modelo napoleónico<sup>13</sup>, consideró todas las necesidades y aplicaciones de la enseñanza superior y la investigación de aquél tiempo pero transfirió la función de enseñanza superior especializada de punta de la universidad a otras instituciones de enseñanza elitistas como la École Polytechnique y la École Normale Supérieure, separando a la investigación que se encargó a los centros e institutos especializados (Grediaga, 1999).

El modelo de universidad moderna en Francia en el siglo XIX representaba el contraste más agudo posible en el ideal humboldtiano. Se daba poca importancia a la investigación, incluso la enseñanza en el nivel universitario recibía poco apoyo. El entrenamiento de las élites para los cuadros gubernamentales estaba fuera de las manos del profesorado universitario, y así habría de permanecer. En pocas palabras, había mucho menos de lo que

---

<sup>13</sup> modelo en el que la educación y la investigación son responsabilidad del Estado francés

viene a la mente en otros países cuando se usa el término universidad. La debilidad contemporánea de la universidad francesa tiene profundas raíces históricas.

Para 1860 y 1870, especialmente, al observarse el desarrollo en otros países, empezó una reforma significativa de un movimiento que se extendió hasta 1890, periodo en que aparecieron las primeras universidades orientadas a la investigación en Estados Unidos y nacieron las primeras universidades en Japón. El profesorado se amplió considerablemente y la investigación se convirtió en un criterio básico para el nombramiento de los profesores.

La nueva facultad despreciaba las tradicionales conferencias públicas, que pronto desaparecieron. Se permitió a los municipios, industriales, e individuos donar dinero directamente al profesorado, se ayudó con mobiliario, equipo e infraestructura. En 1890, se desechó al fin, la pretensión de una única universidad extendida por toda la nación.

El profesorado ubicado en una ciudad o región debían ahora constituir una universidad, pero el nuevo tipo de universidad era en gran medida una forma nominal, forma que perduraría a lo largo del siglo XX. Se le dio poco poder de coordinación. Como antes, las cuestiones importantes siguieron dirimiéndose en las oficinas del gobierno central o al interior del cuerpo de profesores locales que se conservaron, en las que unos cuantos profesores titulares dirigían desde la cátedra sus reinos individuales de docencia e investigación (Clarck, 1997).

De este modo, aun después de que se aboliera la universidad única, el sistema universitario francés se impuso como un inclusivo medio de control cuyos oficiales centrales eran responsables de abarcar todo el sistema, desde un mismo punto de vista y de quienes se esperaba alcanzar un dominio hasta cierto punto unificador. Todos eran miembros de un cuerpo oficial único, un segmento permanente del servicio público.

Los fondos asignados desde el centro en el sistema universitario francés, clasificaron a las universidades de acuerdo a una elaborada fórmula que toma en cuenta el área de la

superficie de las instalaciones, una proporción de muestras estándar y una proporción de personal estándar para el personal administrativo. Las bibliotecas universitarias son gobernadas por un servicio especial de la secretaría de Estado para las universidades, reciben sus donaciones directamente y se administran de acuerdo con reglas y métodos especiales.

Los maestros e investigadores tienen sus categorías salariales, derechos y privilegios establecidos en los códigos oficiales del servicio público nacional. Hay comités nacionales que administran las contrataciones y promociones de acuerdo con reglas formales. El poder se distribuye entre una cúpula burocrática y una base gremial, y los miembros del gremio también ocupan puestos en el gobierno y pueden usar el servicio público para proteger los estatutos y privilegios de grupo e individuales (Clarck, 1997).

Sin embargo, la confianza y credibilidad de la población en las universidades no es tal como para acreditar el proceso educativo universitario integralmente, toda vez que ni la sociedad empresarial o gubernamental encargada de dar empleo a los profesionistas franceses, ni los estudiantes mismos avalan dichos estudios cabalmente.

Por ello,

desde los días de Napoleón Bonaparte, los grados han sido otorgados por el sistema nacional en su totalidad, no por la universidad individual, con lo que el Estado certifica que el graduado está calificado para ingresar al servicio público o alguna de las profesiones. Después de la gran crisis de 1968 en la educación superior en Francia, se intentó hacer desaparecer por completo los diplomas nacionales y reemplazar por diplomas otorgados por las universidades en lo individual. Esta forma de descentralización fue muy impopular. Los estudiantes siguieron creyendo que el grado nacional era más valioso para ellos si querían obtener un empleo después de asistir a la universidad, y cuando se pusieron a su disposición ambos tipos de grado, siguieron eligiendo el nacional, ratificando con ello la participación del gobierno directamente en la educación (Clarck, 1997: 153).

En este sentido el sistema universitario enfrenta un problema bien definido; por un lado, el Estado tiene una participación en el proceso educativo de educación superior y, por otro lado, el docente tiene que participar adecuándose a esa influencia y a la vez buscando su libertad en el desempeño de su tarea.

Entonces, el centralismo administrativo sistemático de la educación francesa ha tenido cada vez más el efecto de politizar profundamente el contexto de la toma de decisiones en la educación superior. En la relación entre funcionarios y académicos no es ni esencialmente jerárquica ni profesional. Es política en extremo y como las opiniones del programa común de la izquierda tienen más representación entre los maestros universitarios que en el resto de la nación, la relación entre el gobierno y la comunidad por naturaleza está plagada de conflicto (Clarck, 1997).

Francia pasó a la era moderna de la educación superior masiva a un ritmo extremadamente rápido, la expansión fue de tres veces en una década y prácticamente de seis veces en tres décadas: el número de estudiantes aumentó de algo más de 250 000 en 1960-1961 a unos 750 000 una década más tarde y a 1 500 000 a finales de los ochenta. Las proporciones maestro-alumno han sido tan altas como 30:1 y más en las humanidades y ciencias sociales (Clarck, 1997: 161).

Las viejas universidades francesas asumieron las condiciones físicas de los parientes pobres a los que ahora se pedía realizar un trabajo cinco veces mayor. Universidades como la Sorbona que detrás de su fachada principal tiene restos de una grandeza pasada, pero al entrar a su recinto aparece la miserable realidad; paredes amarillentas y descarapeladas, corredores sucios, focos sin lámparas que cuelgan de los techos, salones de clases atestados y mal iluminados, descuido, decadencia, atrofia, desesperación. Las otras 12 universidades de Paris y las 59 en las provincias suelen ser conjuntos desproporcionados y deslustrados

con lo peor de la arquitectura, signos de grandes cantidades de dinero que se han gastado sin una adecuada planeación o previsión.

Pero la diferencia es significativa con las principales grandes Écoles, como la École national d'administration (Éna) y la École polytechnique. Estas escuelas de primera no sólo aceptan, número muy pequeños de estudiantes cuidadosamente seleccionados sino que también reciben recursos en un nivel muchas veces más alto que las otras universidades. En la Éna, por ejemplo, los estudiantes reciben un salario del Estado desde que ingresan, es un lugar en que se preparan jóvenes para hacer carreras al servicio del Estado (Clarck, 1997).

En suma, mientras que el sistema francés ha sufrido una enorme expansión que ha producido universidades de masas, se ha emprendido un considerable ajuste estructural interno para hacer surgir un nivel avanzado de estudios universitarios, competitivo a nivel nacional, dedicado y basado en la investigación.

Francia tiene dos importantes sistemas de investigación financiados por el Estado: un sector de investigación profesional de elevado prestigio y muy estructurado, organizado alrededor del Centro Nacional para la Investigación Científica (CNRS por sus siglas en francés); y un sistema de investigación universitario, mucho menos bien estructurado, con menos prestigio y de tiempo parcial, que se hace cargo del entrenamiento en investigación por medio de las dependencias de educación superior y el grado doctoral. El sistema externo tiene el primer lugar en todos los aspectos. En la actualidad, su excelente reputación y estructura de poder tiene profundas raíces históricas.

En los cincuenta y los setenta, el gobierno francés también estableció otros nuevos centros de investigación independientes y financiados por el estado, en campos como la energía atómica, la oceanografía y el espacio exterior. Varios otros centros de investigación fueron creados por el gobierno. Para principios de los ochenta, este sector de investigación

concentrado contaba con alrededor de 17 000 científicos, número equivalente al 40 % de los profesores universitarios, lo que da una relación de 1/2.5, es decir, una proporción de dos científicos por cada cinco profesores universitarios (Clarck, 1997).

El Centro Nacional de Investigación Científica, está íntimamente vinculado con las universidades. La mayor parte de los laboratorios del CNRS están localizados físicamente en las universidades; más de una tercera parte de ellos se encuentra en la región de Paris; una sexta parte de ellos está sólo en dos sitios de Paris. El 70 % de los investigadores trabaja en los laboratorios ubicados en las universidades. Los laboratorios dan prestigio y atraen financiamiento a las universidades, las unidades de CNRS tienen el lugar privilegiado, son la base más prominente para la reputación y competitividad de la investigación universitaria (Clarck, 1997: 171).

#### **I.2.4.2.3 La universidad estadounidense**

Los procesos de competencia que nunca se desarrollaron en la educación elemental y secundaria, ni en un grado remotamente similar en la educación superior en otras partes del mundo, se ejercieron de manera intensiva en la educación superior estadounidense, sobre todo para ventaja del nivel más avanzado. La perdurable combinación de la escuela de grado unida a los departamentos especializados, forma que ha producido resultados de élite en un contexto de educación superior masiva, surgió a partir de la interacción competitiva entre las instituciones.

La hegemonía del pequeño colegio (college) independiente perduró en Estados Unidos por más de dos siglos y medio, desde el establecimiento del Colegio de Harvard en 1636 hasta cuando menos 1880. Una abundancia de estos sitios dispersos, todos muy pequeños, de acuerdo con estándares modernos, estableció en lo profundo de la conciencia estadounidense la concepción de colegio de la educación superior.

A principios y mediados del siglo XIX, los miembros del profesorado y estudiantes deseosos de hacer investigación, no tenían alternativa sino emigrar a

Europa, sobre todo a Alemania, para entrenarse en investigación en los nuevos campos. Para finales del siglo, alrededor de 10 000 estudiantes lo habían hecho. De su lucha surgió la universidad en Estados Unidos como una empresa de dos niveles, en la que un nivel superior de estudio organizado residiría sobre el colegio histórico: este último pasaría a ser el nivel de pregrado del nuevo sistema (Clarck, 1997: 188).

Esta lucha por incrementar los niveles intelectuales hacia arriba en el sistema educativo estadounidense, surge como resultado de más de 50 años de debate y experimentación en el que se insistía que los colegios tradicionales debían incluir a la investigación como parte de sus funciones sustantivas a fin de elevar el estatus de la cultura estadounidense. Muchas experimentaciones en el modelo educativo trataron de añadir nuevas materias científicas para complacer las expectativas de los académicos interesados en la investigación, entonces, sin embargo, los resultados finalmente no fueron satisfactorios y era necesario un movimiento intelectual hacia arriba, movimiento en que se fortalecieran los niveles superiores de la educación, buscando así, el desarrollo de la universidad vertical.

Para el establecimiento de un nivel de grado se requerían recursos necesarios para laboratorios, seminarios con su infraestructura necesaria, para becas de estudiantes avanzados y salarios adecuados para investigadores. El cumplimiento de estas condiciones por parte de las universidades determinaba su posición en un mercado competitivo del trabajo académico de la universidad. En un principio, fueron las mismas universidades que financiaron su propia investigación, como las universidades de Harvard y Yale, después otras universidades empezaron a mejorar las asignaciones de estas universidades y así surgieron la de Johns Hopkins, de Chicago, Palo Alto y otras diseminadas en todo el territorio estadounidense, sin que en ellas se notara que su expansión, crecimiento o desarrollo estaba siendo planeado por el gobierno o algún grupo académico determinado (Grediaga, 1999).

Cientos de colegios pequeños existentes eligieron seguir siendo colegios independientes dedicados al pregrado. Pero en el caso de aquellos viejos e importantes colegios que querían invertir seriamente en la investigación y ofrecer educación basada en la investigación, las nuevas instituciones encabezadas por Johns Hopkins, dieron un giro al proporcionar un modelo general de organización en dos niveles. Aun cuando se conservó el segmento de 4 años, que es el modelo de pregrado inamovible, se volvió esencial desarrollar un nivel formal de grado con el poder de otorgar grados de maestría y doctorado (Clarck, 1997: 190).

Al observar la persistencia de estas dos formas básicas, se puede ver que no ha cambiado, en mucho, la naturaleza de la universidad híbrida en el transcurso del siglo XX. Si bien las instituciones crecieron y se volvieron más complejas, las formas iniciales de los dos niveles permanecieron como una forma distintiva de la universidad estadounidense. Pero habrían de ocurrir grandes movimientos que afectarían la naturaleza de los cimientos de la investigación y harían parecer las prácticas de la escuela de grado de los años 80, irreconocibles en esencia de aquellos del siglo anterior. La escuela de grado, el departamento y los programas de PhD, han sido formas duraderas porque han sido capaces de adaptarse a una base cambiante de recursos.

En un principio, los recursos eran autofinanciados por las universidades, después adquirió patrocinadores externos, primero privados, en su mayoría, en el periodo de 1900 a 1940, y después de la segunda guerra mundial fueron cada vez más patrocinadores gubernamentales, por una parte el gobierno nacional, por otra el gobierno estatal y parte de aportaciones privadas. Después, aquellos que deseaban el desarrollo de la ciencia en Estados Unidos, tenían varias opciones para fomentarla. Una de las opciones es la creación de oficinas científicas gubernamentales, tal como se llevaba a cabo en los países europeos. Así se aprobaron por el congreso, por ejemplo, la Investigación en Geología, la Oficina de Censos,

la de Minas y se promovieron la formación de institutos de investigación con financiamiento privado.

Las principales fundaciones privadas pronto se convirtieron en las jugadoras en esta economía. Al dejar de dedicarse a los asuntos internos y apoyar a los institutos independientes, las fundaciones asumieron en los años veinte la responsabilidad por el desarrollo a largo plazo del potencial de las universidades para la investigación. Las fundaciones, sobre todo la Rockefeller y la Carnegie, se concentraron desde un principio en apoyar la investigación, fundamentalmente, en universidades privadas, especialmente en las ciencias. El gran apoyo que tuvo la investigación en las universidades se puede considerar como una segunda revolución en la vida de las universidades estadounidenses y sirvió de sostén en el fortalecimiento de la educación de grado.

La diferencia entre instituciones y disciplinas que presenta la educación de grado en Estados Unidos existe la base común de una elaborada microestructura del trabajo de cursos y otros requisitos especificados y monitoreados por los departamentos en cooperación con la oficina de grado. Bajo reglas amplias puestas en vigor por la administración y los cuerpos tipo senado formados por profesores, los departamentos divididos por materias, seleccionan nuevos estudiantes, en contraste con la admisión al pregrado que realiza, sobre una base general para toda la universidad, una oficina central de admisiones (Clarck, 1997).

### **I.2.4.3 La universidad mexicana**

Un referente formal para tener una primera aproximación al fenómeno universitario en México es lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al respecto. En su artículo tercero, fracción octava, que a la letra dice:

las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

Ahora bien, el modo en que se agrupan las IES las expone de Allende en su libro *El sistema de la educación superior en México*:

Las Instituciones de Educación Superior (IES) están agrupadas en tres subsistemas: universitario, tecnológico y normal. Las IES que pertenecen al sistema realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura y extensión de los servicios. En 1998 existían 1,292 IES, de las cuales 529 pertenecen al sector público y 763 al sector particular. El subsistema universitario atiende al 73.5% de la matrícula total, el tecnológico al 15.5% y el de educación normal, al 11%. Al grado de centralización de la educación superior, es notorio por la localización de sus instituciones en el territorio nacional, aunque las 32 entidades federativas de la República Mexicana cuentan con Instituciones de Educación Superior. Los estados con un mayor número de instituciones son el Distrito federal (174), Puebla (126) y Estado de México (93); las que cuentan con menos instituciones son Quintana Roo (13), Baja California Sur (11) y Colima (6) (de Allende, 1998).

En las últimas tres décadas se presentan dos fenómenos bien definidos en las universidades mexicanas, uno de amplia expansión y el otro del establecimiento de medidas de control por

parte de gobierno. La expansión, fundamentalmente en los años setenta, al pasar de la universidad tradicional para crear una universidad masificada. Este crecimiento de las universidades tiene su origen en la relación que el presidente Luis Echeverría Álvarez establece con las universidades, llamada estrategia de reconciliación. Estrategia que desahoga con el incremento en la matrícula estudiantil y su consecuente incremento de la planta docente, el aumento de tamaño de las universidades, se modificaron sus características, orientación y funcionalidad, así en 10 años la matrícula estudiantil de las universidades se triplicó y las plazas académicas siguieron con la misma dinámica. Además, de todo lo que implica la improvisación de profesores, el incremento de la matrícula estudiantil, los cambios burocráticos requeridos para mantener esta expansión, se generó una nueva universidad, en términos de los problemas que enfrentaba y los retos del nuevo contexto.

El segundo fenómeno es el endurecimiento de las estrategias de control establecidas en el periodo del presidente José López Portillo. En esta etapa el control del Estado en las universidades se presenta revestido con iniciativas como la reforma administrativa y la planeación educativa, empezando una serie de medidas que tienden paulatinamente a la contracción del sistema educativo. En esta época el financiamiento se empieza a otorgar sobre la base de criterios cuantitativos, tales como la demanda estudiantil y la nómina base (Hirsch, 1996; Ibarra, 2001b).

Desde la etapa de expansión del sistema educativo se presentaron algunos procesos principales: aumento de las universidades en el país, tanto públicas como privadas; tendencias desiguales en el incremento del gasto público en educación para los subsistemas y las universidades, particularmente el aumento mayor para la educación superior y a la UNAM respectivamente; nuevas opciones de formación profesional, ejemplo CONALEP:

creación y aumento de posgrados; la matrícula estudiantil creció de manera muy significativa; creció la planta de personal académico; creció la planta de trabajadores administrativos; se desarrolla el sindicalismo universitario; se multiplican los puestos administrativos; se multiplica el número de egresados; se incorporan gran número de mujeres.

Destacan posteriormente, las políticas de recorte que el gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado con su política de austeridad, con respecto a las utilizadas en los periodos de Echeverría y López Portillo. El gasto en educación pasó de 3.25 al 1.39 del PIB en promedio en esos periodos; el gasto en educación superior del 0.5 al 0.26; la matrícula de posgrado se redujo del 15 % al 2.26 % en el periodo de 1983-1988 en contraste con el crecimiento de 550 % del periodo 1970-1984; en becas de posgrado, el presupuesto de CONACYT se redujo drásticamente pasando de 1 206 millones de pesos en 1982 a 438 millones en 1988; el gasto en ciencia y tecnología correspondió al 0.46 % del PIB en 1981 y fue decreciendo hasta llegar a 0.27 %. Como se puede observar en el periodo 1982 a 1988 se realizaron recortes sustanciales a los renglones estratégicos de la educación (Ibarra, 2001<sup>a</sup>).

Posteriormente, en el periodo 1989-1994, se implementa el Programa para la Modernización Educativa, que establece la política gubernamental de modernización para todos los niveles educativos, particularmente, para la educación superior: la formación y actualización de docentes, educación de adultos, capacitación para el trabajo, sistemas abiertos de educación, evaluación educativa y el programa destinado a la construcción, equipo, mantenimiento y reforzamiento de inmuebles educativos. Asimismo, el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) en él se orientan dos aspectos fundamentales: el primero es el compromiso de cada institución de atender sus

problemas relevantes; el segundo es el desarrollo de programas interinstitucionales de alcance nacional.

En 1991, la ANUIES propone las políticas de evaluación de las universidades contenidas en once puntos, divididos en dos grupos: uno, propuesta de evaluación interna de las IES que consiste en el desarrollo de metodologías para evaluar con criterios cualitativos las actividades académicas, los planes institucionales por áreas de conocimiento y su organización institucional; segundo, propuestas de relaciones interinstitucionales que permitan el intercambio para el análisis de metodologías, criterios e indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar elementos internos y externos (Solís, 1992).

En esta época se inician nuevos criterios para asignar incrementos a los gastos destinados a la educación superior, a partir de los noventa con el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) recursos que son entregados a la educación superior etiquetados, es decir, su condición es que se apliquen a los proyectos específicos que se asocien a la modernización de la educación superior, como adquisición de equipo, acondicionamiento y construcción de bibliotecas, libros, etc. Asimismo, se pone en marcha el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) que define metas para 15 años en términos de la formación académica de los profesores, de manera que se propone incrementar el nivel académico de profesores del nivel de licenciatura, para que al 2006 en tener profesores al menos con nivel de maestría y en los posgrados con doctores como asesores. Este programa se planeó para apoyar con becas para estudios de posgrado a profesores de tiempo completo basados en un estudio planeado de cada centro escolar.

De esta forma, las agencias de gobierno operaron las estrategias y programas para el sector educativo y definieron políticas de subsidio y de los fondos de la universidad. Las políticas de 'autonomía regulada' mas complejas que en el pasado, ligadas a la evaluación, fondos y

cambio institucional con el propósito de alinear a las universidades de acuerdo a estrategias y programas de gobierno, dieron a las universidades una nueva identidad con signos de una renovada funcionalidad social, nuevas formas de administración y liderazgo institucional han ido ganando terreno, sobre la base de que la universidad empieza a ser reconstruida como una corporación dedicada a la producción del conocimiento.

Esto empieza a desplazar a la universidad como un punto de referencia cultural básica de la sociedad en favor de ser reconstituida como una corporación burocrática moderna dedicada a la producción de profesionales y de conocimiento requerido para los nuevos modos de operación de la economía y de la sociedad, de manera que la universidad ahora aparece en los medios con una moderna identidad organizacional emprendedora. El discurso de excelencia de las universidades mexicanas fue concretizado a través de la operación de tecnologías de evaluación que, paradójicamente, permitió al gobierno una gran regulación e intervención en el sistema (Ibarra, 2001a).

Pero el modo neoliberal de racionalidad implica una reducción de la intervención del estado a través de la transferencia de relaciones de los participantes del dominio de la sociedad de mercado, sin embargo, como muestra el caso de las universidades mexicanas, ocurre exactamente lo contrario, una mayor intervención del estado en los asuntos de la universidad, intervenciones que a veces llegan a ser directas, como son los programas de becas al desempeño docente, ya que la universidad se basa en los criterios de evaluación oficial para la elaboración de la tabla de puntajes de las tareas académicas a evaluar.

La universidad ha encontrado en la evaluación y los programas de apoyos etiquetados, la oportunidad de acertar la institucionalización de su nueva identidad como una moderna corporación burocrática bajo los auxilios de una autonomía regulada, en contraparte para las agencias de gobierno, la imagen de la universidad ahora es un nuevo modo de existencia

marcado por la responsabilidad de su eficiencia, misma que es referida a los criterios concebidos en los programas de modernización institucional y del desempeño de las tareas académicas. El gran reto de la universidad es reconstruirse bajo un modo de racionalidad que conserve las ventajas asociadas con la iniciativa individual y una responsable eficiencia, y al mismo tiempo favorezca la solidaridad y la justicia social.

#### **I.2.4.3.1 Los modelos organizacionales de universidad**

La teoría que ha estudiado el fenómeno educativo, particularmente la educación en las universidades, por la diversidad y complejidad de su ambiente interno y sobre la base de la forma en que se toman decisiones, presenta algunos modelos de conducta organizacional en los que encajan la mayoría de este tipo de organizaciones, ellos son: Normativo Racional, Burocrático, Colegial, Político, Anarquías Organizadas y los Modelos híbridos (Arechavala y Solís, 1999: 46). A continuación se exponen los rasgos generales que distinguen a cada uno de ellos:

**El Modelo Racional Burocrático** supone que el trabajo en las universidades es a través de normas que conducen a un proceso racional de toma de decisiones para seleccionar la óptima alternativa en referencia de un problema específico (Arechavala y Solís, 1999:46; Hardy, 1990: 32). El Modelo Burocrático se aplica a las universidades que utilizan las rutinas y procedimientos para tomar decisiones y en las que la racionalidad subyacente es la eficiencia, además, el procedimiento es más importante para los participantes que la sustancia misma de la decisión (Arechavala y Solís, 1999:48 y Hardy, 1990:32).

**El modelo Colegial**, por la naturaleza de la universidad, es de esperar se implemente en las IES, para este modelo las decisiones son tomadas con responsabilidades compartidas entre administradores y docentes, docentes y docentes, sus decisiones son materia de consensos y

se basan más en la competencia profesional que su posición de autoridad, es vista con una estructura descentralizada (Arechavala y Solís, 1999:49; Hardy, 1990: 23). Por ser este modelo a través del que se va a analizar la presente investigación en el siguiente apartado se profundiza en él.

**El Modelo Político** se caracteriza porque los integrantes de la comunidad tienen una activa participación política para influenciar en las decisiones de la organización, por un lado, los estudiantes se organizan en federaciones para defender sus intereses, los maestros y trabajadores en sindicatos, y los grupos de interés externos invaden las decisiones académicas (Arechavala y Solís, 1999: 50 y Hardy, 1990: 25).

**El Modelo de Anarquías Organizadas** considera que las universidades poseen un uso tecnológico poco claro, una mayor preferencia por los problemas y se identifican con un modelo disfuncional del proceso de decisión (Weick, 1976) Una forma de medir la eficiencia de este proceso, es la aplicación del modelo de Garbage Can, consistente en una simulación mediante el uso de un paquete computacional y de métodos de investigación de operaciones, al medir temporalmente las etapas por las que pasa un problema organizacional, desde su génesis hasta que se toma la decisión e inicia la acción concreta para resolverlo (Cohen, March y Olsen, 1988) y considera que existe un acoplamiento débilmente articulado en las universidades donde las decisiones parecen estar desconectadas de las acciones y con una carga considerable de ambigüedad en las decisiones y una dosis importante de imaginación en las acciones (March, 1994). Finalmente, el **Modelo Híbrido** que considera que las universidades pueden tomar características expresadas en distintos modelos.

#### **I.2.4.3.1.1 El modelo Colegial**

Según William H. Berquist (1992), el Modelo Colegial tiene sus orígenes en Estados Unidos, en los colegios liberales del siglo XVII y XVIII y en el modelo alemán basado en la investigación del siglo XIX. El antecedente de los primeros colegios coloniales de Estados Unidos se expresan por ciertos rasgos que son conservados en algunas universidades. Por ejemplo, el énfasis en una formación en humanidades y poca atención a las ciencias, el predominio de las artes liberales, la residencia de estudiantes en el mismo lugar de la universidad permitiría el desarrollo de actividades extracurriculares compartidas por los profesores y los colegios eran dirigidos por figuras carismáticas cuyas cualidades de pensamiento y moral eran fuente de inspiración y conducción de estas comunidades.

La influencia del modelo alemán, del liderazgo intelectual ejercido en el siglo XIX por las universidades alemanas, concebido como un espacio de libre investigación científica. Algunos de sus rasgos principales son: la importancia otorgada a las artes liberales como a las ciencias con un enfoque teórico práctico, mayor énfasis en la investigación que en la educación, separación de la educación básica, el liderazgo se obtiene por el reconocimiento académico alcanzado por su propia comunidad.

El modelo colegial concede a la docencia un ambiente donde los planes de estudio no son bien definidos y detallados, proporcionan a los profesores amplios márgenes de libertad para estructurarlos e implementarlos. Para alcanzar una buena formación académica es más importante el currículum y prestigio del profesor-investigador con el que se trabaja. Un buen profesor se califica con el grado de dominio de su tema y no las técnicas didácticas que emplea para transmitir el conocimiento. Se produce una alta interacción entre el alumno y su maestro en el proceso de desarrollo de los contenidos de su formación.

Por su parte, la investigación requiere de mecanismos de coordinación más flexibles, menos constreñidos en tiempo y en espacio. Existe un control menos cotidiano sobre los investigadores, gozan de una mayor autonomía en ambientes donde se les permite tomar sus propias decisiones. Los investigadores se reconocen más en su disciplina y en su campo de conocimiento que a los de su propia institución universitaria, así mantienen un contacto y comunicación mayor con sus colegas o pares externos. La especialización se profundiza provocando una diversidad de campos y disciplinas que conviven en una misma organización.

Al elaborar su estrategia, cada disciplina se constituye en un proyecto académico particular y diferenciado de los demás, en este caso, los objetivos de la institución sólo pueden ser expresados en términos muy generales, ambiguos y vagos. Sin embargo, existe mayor claridad de sus objetivos en cada una de las disciplinas en particular.

La forma de evaluación de los resultados en la docencia e investigación en el modelo colegial es fundamentalmente de naturaleza cualitativa. La evaluación realizada al interior de una disciplina por los pares académicos califica la calidad e importancia de la obra de un colega en relación a su contribución al desarrollo del conocimiento en su campo, por lo tanto, se califica: originalidad e innovación, apertura de nuevas líneas de investigación, formación de grupos de investigación y formación de investigadores independientes. El reconocimiento de un investigador por sus colegas, se adquiere a través de su obra y de su pertenencia a asociaciones, grupos de investigación o comités editoriales de revistas especializadas. Se evalúa, también, al investigador por la formación de investigadores, como la enseñanza de un oficio de investigador que se transmite de maestro a aprendiz en el ejercicio mismo y en la práctica de la investigación.

Los miembros de cada disciplina pueden participar en las decisiones, donde el consenso no significa que todos estén de acuerdo en todo, sino que todos tuvieron el derecho de hablar y escuchar, asumiendo las acciones como responsabilidades colectivas. Lo colegiado es expresión comunitaria, relación de igualdad entre pares, compromiso con el proyecto académico emprendido y reconocimiento mutuo.

La estrategia para el desarrollo de la disciplina surge de la deliberación y minuciosidad del análisis. La mayor influencia de algunos miembros es resultado de su prestigio en el campo de conocimiento. La estrategia es construida y transmitida en un diálogo continuo entre los miembros, pocas veces las estrategias reales se manifiestan formalmente o por escrito, la mayor parte de las ocasiones se transmiten de manera implícita a través de un cuerpo de valores y códigos de conducta desarrollados en la práctica cotidiana de la disciplina y conformados a lo largo del tiempo.

El modelo colegial supone una estructura descentralizada, tanto en la multiplicación de sus especialidades como el mayor número de decisiones importantes en los niveles operativos. El mayor peso en las decisiones de los grupos disciplinarios se debe a la alta especialización y complejidad del trabajo que realizan. Resulta imposible estandarizar los procedimientos de investigación, o poco útil la supervisión directa o la reglamentación excesiva. Los tiempos, los espacios y los modos de operación se ajustan a los requerimientos particulares de los investigadores, de sus proyectos y de sus propias disciplinas.

La naturaleza artesanal del oficio de investigador tiene sus antecedentes medievales en las formas gremiales de la universidad, pero que bajo nuevas modalidades subsiste en el modelo colegial, por lo tanto, en el trabajo del investigador no existe una separación entre el diseño y la concepción de la investigación con la ejecución de la misma. Patricia Pitcher (1996: 141) señala que la artesanía se funda en la práctica, en un ejercicio conceptual y empírico a

la vez, donde la formación en el taller impone la necesidad de aceptar una autoridad, la del maestro sobre el aprendiz. En el caso de la universidad, el fundamento de esta autoridad no es precisamente de carácter formal, surge del liderazgo académico adquirido en la comunidad disciplinaria. Esta autoridad no es impuesta sino otorgada, donde la solicitud del aprendiz para ingresar al “taller del maestro” es al mismo tiempo un reconocimiento del liderazgo y su autoridad, en contrapartida la aceptación del ingreso por parte del maestro es un compromiso para transmitir el arte y los secretos del oficio. En tal sentido, el liderazgo académico es una jerarquía natural de tipo tradicional surgida de los propios grupos académicos.

Los directivos en un modelo colegial se legitiman en los propios grupos académicos en base a su reconocimiento como académico antes que como directivo. Cuando un académico asume responsabilidades directivas lo considera más en términos de una representación temporal que como una carrera en sí misma, y en la perspectiva de volver a ocupar posteriormente su plaza de investigador.

El modelo colegial contempla un grupo directivo y órganos colegiados que se orientan a una forma de gobierno de la colectividad con una toma de decisiones de tipo consensual. Por estas circunstancias, la dirección no es profesionalizada, ya que estos puestos son ocupados por académicos de manera temporal.

La alta profesionalización de la carrera de investigador, la desprofesionalización de puestos directivos y la presencia de órganos colegiados configura una estructura organizacional particular, donde los grupos disciplinarios pretenden alcanzar una mayor influencia y control para que el grupo directivo esté cercano a sus intereses en la función clave que realizan los dirigentes en la conexión de la institución con los actores externos como el gobierno, los organismos de financiamiento y otros grupos de interés.

Estar bajo la coordinación del grupo directivo y de órganos colegiados cuando existe una fuerte influencia y representatividad de grupos académicos es muy posible mantener su vinculación con las necesidades de los grupos académicos, y por otro lado, el aparato administrativo podrá desarrollarse como una estructura paralela que adquiere una racionalidad propia y puede convertirse en una estructura separada orientada más al control que al servicio, provocando problemas no sólo de coordinación, sino de poder, entre dos estructuras paralelas: la académica y la administrativa. Los grupos académicos pueden potenciar su trabajo mediante la creación de una maquinaria administrativa que apoye y de servicio en la búsqueda de fondos, la solución de conflictos o la atención de demandas externas, en ocasiones, es a cambio de entregar algo de su poder de toma de decisiones.

El modelo colegial se distingue por una fuerte socialización profesional e intensas interacciones al interior del grupo disciplinario. La construcción de una identidad en una disciplina científica específica se apoya sobre los modos de socialización que se inician en la transmisión y aprendizaje del oficio de investigador, en una creación de competencias ligadas a la experiencia directa y práctica del trabajo de investigación. Una promoción adquiere significado en la medida que vincula la competencia profesional con la posición en la comunidad académica de la disciplina particular. En este caso, una promoción es fuente de orgullo y satisfacción profesional que adquiere un valor simbólico profundo, incluso más importante que los beneficios económicos que puede representar el ascenso.

Los grupos disciplinarios buscan el control de las decisiones académicas y administrativas que les afectan. Para controlar estas decisiones se requiere una presencia en los puestos de mandos medios y altos de la universidad. Por esta razón, las burocracias profesionales son llamadas organizaciones colegiadas con una estructura administrativa, en cierto modo, democrática.

La integración del sistema social en un modelo colegial se formula en términos de la capacidad de acuerdo y cooperación entre los actores, por fuera de relaciones predeterminadas de una jerarquía formal, colocando los desacuerdos en una dimensión instrumental con relación a las finalidades superiores de la universidad. Las relaciones informales juegan un papel central en la estructuración del modelo colegial.

Un liderazgo eficaz en el modelo colegial se representa como la capacidad de influir a través de la cooperación y el consenso alcanzado en frecuentes interacciones con los grupos académicos. La presencia física, el conocimiento de las actividades de los grupos académicos y el reconocimiento de las distintas estrategias de desarrollo de las disciplinas son parte de los rasgos de un líder académico.

El aparato administrativo en el modelo colegial no representa una estructura jerárquica pronunciada, ni con procedimientos que enfatizan la precisión y el control y la eficiencia en la toma de decisiones. En la medida en que la comunidad de intereses entre académicos y autoridades es sólida, el personal administrativo adopta una actitud de servicio más que de control, tolera las comunicaciones directas tanto formales como informales asimilando el “espíritu de consenso” del modelo colegial.

Cada académico ejerce su profesión, sujeto solamente a un control colectivo de sus colegas o pares, que lo entrenaron e inductaron primero y que posteriormente se reserva el derecho de censurarlo por una mala práctica profesional. El modelo colegial se sustenta en circuitos no lineales entre interacción y empatía que controlan la conducta de sus integrantes que posibilitan la creación de grupos de trabajo efectivos, aun con la ausencia de sistemas de control jerárquico explícitos (Birnbaum, 1988: 94).

La ausencia de estos mecanismos de control externos es sustituida por un fuerte acoplamiento de circuitos de interacción/actitudes/actividades (Birnbaum, 1988) que se

generan al interior de los grupos académicos, donde la socialización implica la introyección de valores y la transmisión de prácticas que son reproducidas de manera conciente o inconsciente por los individuos, generando mecanismos de control cultural que se manifiesta en la autorregulación de los grupos y en los mecanismos de ajuste informal que reproducen patrones de interacción condicionados socialmente.

En cuanto a las interacciones e interconexiones externas, los grupos académicos establecen redes que los vinculan con sus pares disciplinarios a nivel nacional e internacional sumamente fuertes, de tal suerte que cada grupo suele tener mayor número de proyectos con sus pares nacionales o internacionales que con sus colegas internos. En contraste, los grupos académicos establecen acoplamientos con otras necesidades más directas de la sociedad, por lo que suele mencionarse que las universidades viven en torres de marfil desconectadas de la problemática externa.

#### **I.2.4.3.2 Las funciones sustantivas**

Como se ha expuesto anteriormente, la universidad es una organización en la que todas sus actividades giran alrededor del conocimiento. Las funciones que lleva a cabo se diferencian según la tarea concreta que realizan con el conocimiento, de este modo, se diferencian las tres funciones fundamentales: investigación, docencia y la extensión de la cultura y los servicios, desde luego, supone además la existencia de un sistema administrativo que se encarga de la dirección y organización de estas tareas. A continuación se explica cada una de ellas y la situación que guarda en las universidades mexicanas.

Antes de iniciar con el análisis de cada una de las tareas fundamentales de la universidad, es preciso comentar la situación que guardan estas tareas en el conjunto de las IES mexicanas.

Las diferentes instituciones de educación superior en México, a través de la asamblea

ordinaria anual de la ANUIES, en 1998, acordó una tipología de las instituciones encargadas de la educación superior en el país. Esta tipología consta de seis clasificaciones, ellas son: IDUT, IES cuya misión establece como principal función la docencia y ofrecen programas a nivel técnico universitario; IDEL, IES cuya misión establece como principal función la docencia y ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente a nivel de licenciatura; IDLM, IES cuya misión establece como principal función la docencia y ofrece programas de licenciatura y posgrado; IDILM, IES cuya misión establece las funciones de docencia, investigación y extensión y ofrece programas de licenciatura y maestría; IDILD, IES cuya misión establece las funciones de docencia, investigación y extensión y ofrece programas de licenciatura, maestría y doctorado; IIDP, IES cuya misión es la investigación y ofrecen programas casi exclusivamente a nivel maestría y doctorado. Como se puede ver esta clasificación se basa en la medida en que se llevan a cabo, en la institución, las diferentes funciones esenciales. En estos tipos se clasifican las IES en la república mexicana y destaca que sólo la mitad de la tipología su misión establece que se dedican a ejercer la investigación y todas se encargan de transmitir conocimiento -la docencia- en diferentes niveles.

#### **I.2.4.3.2.1 La investigación**

##### **I.2.4.3.2.1.1 La investigación en México**

La investigación científica en México inicia en la segunda mitad del siglo pasado. Con la construcción de CU de la UNAM en 1954 contemplaba las primeras instalaciones para albergar la investigación, en 1961 con la creación del CINVESTAV del IPN conteniendo las mejores condiciones para la realización de esta tarea y en 1970 con la creación del CONACYT. La UNAM se ha destacado desde el inicio por el impulso de las actividades de

investigación, pero también por tener preferencia en los apoyos al desarrollo de la ciencia y tecnología. En 1984 el Gobierno Federal crea el Sistema Nacional de Investigadores –SNI- este sistema evalúa la investigación que realizan los investigadores y asigna una beca mensual según el nivel en que se encuentre, el sistema maneja cinco niveles: candidato, nivel I, Nivel II, nivel III y emérito. El número de becados por este sistema da la idea más aproximada<sup>14</sup> del número de investigadores que están trabajando en las tareas de generación y aplicación del conocimiento en México. Puede observarse en la Tabla 7 el crecimiento del número de investigadores en el SNI desde 1984 al 2002. Sin embargo, la tendencia se interrumpe en el año de 1993, cuando baja de 1992 a 1993, en 369 investigadores en el padrón. Para 1994 baja en 354 el número de investigadores, desde 1995 se inicia gradualmente el crecimiento hasta el año 2002 a 9200. Pero es hasta 1997 cuando se recupera de la cantidad de investigadores que había reconocido y becado hasta el año 1992.

**Tabla 7**

**HISTÓRICO DE INVESTIGADORES DEL SNI POR NIVEL 1984-2002**

NIVEL	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CAND.	212	651	1121	1499	1588	1859	2282	2502	2655	2274	1683	1559	1349	1332	1229	1318	1220	1128	1324
I	797	1127	1353	1338	1523	2010	2453	2636	2860	2810	3012	3077	3318	3589	3980	4193	4345	4682	5385
II	263	339	374	413	480	550	691	718	779	797	807	839	862	955	1032	1157	1279	1555	1729
III	124	159	171	208	183	247	278	309	308	352	377	393	440	480	501	584	622	551	762
Emérito	n.d.	102	0																
TOTAL	1396	2276	3019	3458	3774	4666	5704	6165	6602	6233	5879	5868	5969	6356	6742	7252	7466	8018	9200

Fuente: Estadísticas de CONACyT<sup>15</sup>; n.d. datos no disponibles

<sup>14</sup> Se dice que es la idea más aproximada porque el SNI proporciona una beca a los investigadores en activo y que reúnen ciertos requisitos, se supone que no hay investigador que la rechace (al menos son pocos)

<sup>15</sup> base de datos del SNI 1990-2002 <<http://www.siicyt.com.mx/>> consultada el 11 de octubre del 2001 y actualizada el 20 de julio del 2003.

El Sistema Nacional de Investigadores (SNI) reconoce la necesidad de estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología nacional, se basa en las siguientes aseveraciones: la Ciencia y la tecnología son esenciales para mejorar las condiciones de vida y la autosuficiencia tecnológica; la investigación es la mejor manera de contribuir y tener acceso al conocimiento universal; la investigación es esencial para el control de los recursos existentes, mejorar la capacidad de absorber y producir más conocimiento y dirigir la actividad de investigación hacia problemas del desarrollo; los investigadores deben trabajar mediante un programa de incentivos (Arenas, 1998).

Para tener una idea sobre el nivel de investigación en el país se puede ver el número de doctores por millón de habitantes; pues los estudios de doctorado, en general, están destinados a la formación de investigadores. Como se observa en la Tabla 7, el número de titulados de doctorado, desde 1990 hasta 1993 no hubo crecimiento en los graduados. Sin embargo, de 1994 hasta el 2000 hubo un crecimiento en los graduados en las ciencias básicas de 295.6 %, mientras que los doctores graduados en las ciencias sociales y humanidades fue de 315.3 %. No obstante, se puede ver que el número de graduados en las ciencias básicas es mayor, representado por la relación 1:1.7, es decir, para el 2000 por cada graduado de doctor en las ciencias sociales y humanidades se gradúan 1.7 en las ciencias básicas. ¿Qué significa, en términos de las políticas del desarrollo de las ciencias, esta relación? La respuesta tiene relación con la dirección del desarrollo del país. Se ha dado prioridad a los fenómenos que se asocian al incremento de la producción de la economía y en parte a las áreas llamadas científicas y de la salud, en cambio a las ciencias sociales se les ha destinado menos impulso para su desarrollo.

De todas formas, el número de doctores que se gradúan por millón de habitantes es bajo, 10.9 para el año 2000, comparado con los países desarrollados, principalmente con los

socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Estados Unidos y Canadá, e incluso con otros países de América Latina, como es el caso de Cuba.

**Tabla 8**

GRADUADOS DE PROGRAMAS DE DOCTORADO POR MILLÓN DE HABITANTES Y CAMPO. 1990-2000

Año	Ciencias Naturales	Ciencias Sociales y Humanidades	Total
1990	1.4	1.1	2.5
1991	1.7	1.0	2.7
1992	1.9	1.2	3.1
1993	1.9	1.0	2.9
1994	2.3	1.3	3.6
1995	2.8	1.6	4.4
1996	3.4	2.1	5.5
1997	4.3	3.2	7.5
1998	4.9	3.8	8.7
1999	5.6	2.9	8.5
2000	6.8	4.1	10.9

Fuente: Conacyt, Encuesta de Graduados de Doctorado, 2000.

INEGI, Censo General de Población y Vivienda, 1990 y 2000.

INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, 1991, 1993 y 1996.

INEGI, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, 1992 y 1997.

INEGI, Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, 1994.

INEGI, Estados Unidos Mexicanos, Censo de Población y Vivienda, 1995, Resultados Definitivos, Tabulados Básicos.

#### **I.2.4.3.2.1.2 La investigación universitaria**

Las universidades, por tratar con las actividades relacionadas con el conocimiento, contribuyen al desarrollo de las comunidades abocándose a estudiar y dar explicaciones a los distintos problemas que presenta la sociedad, tanto en las áreas científicas como las sociales. Son las universidades las que poseen el mayor compromiso de la búsqueda de ese nuevo conocimiento, en primera instancia, para después, una vez que se estudia el fenómeno y se analizan los posibles modos de aplicarlo a la solución concreta de los problemas, se incrementa su participación en la vida social. En este sentido, las universidades que no realizan investigación carecen de uno de los aspectos más importantes

para contribuir a conocer la realidad de su sociedad que las ha creado, por esta razón algunos autores consideran que no son universidades completas, o son subuniversidades.

La tarea de investigación, como actividad del pensamiento y de una práctica cautelosa y de profunda reflexión metodológica y teórica, demanda condiciones específicas para su trabajo en las universidades, exigencias que la institución proporciona, o debiera hacerlo, para contribuir a crear el ambiente idóneo para el adecuado desempeño de esta labor. Entre esas condiciones destaca una suficiente infraestructura constituida por instituciones, marcos legales y normas explícitas e implícitas. Las instituciones que hacen investigación, efectúan como consecuencia tres labores específicas distintas: coordinar y dirigir, son los que proporcionan lineamientos generales, articulan las actividades necesarias para la investigación y realizan la promoción de las tareas; realizar las tareas de investigación, éstos son los que trabajan la labor científica; y las de vincular a las instituciones con otros sectores de la actividad social y económica, ellos se encargan de unir los productos de la investigación con los usuarios del conocimiento científico y también relacionarlos con los que otorgan los recursos humanos económicos y físicos (Arenas, 1998).

A continuación véase el número de SNI de algunas IES públicas.

**Tabla 9**

Universidades públicas con mayor número de investigadores miembros del SNI, 1999

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Número de investigadores</b>
U. N. A. M.	2 285
UNIVERSIDAD A. METROPOLITANA	452
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.*	236
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA	184
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	168
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN	125
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	85
UNIVERSIDAD A. DE SAN LUIS POTOSÍ	70
UNIVERSIDAD A. DEL EDO. DE MORELOS	67
UNIVERSIDAD DE SONORA	58
U. MICHOACANA SAN NICOLÁS DE HIDALGO	56
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO	53
UNIVERSIDAD A. DEL EDO. DE MÉXICO	46
UNIVERSIDAD VERACRUZANA	46
UNIVERSIDAD A. DE BAJA CALIFORNIA	41
UNIVERSIDAD DE COLIMA	39
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO	38
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN	37
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS	33
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA	23
U. AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NAVARRO	22
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA E. DE HIDALGO	19
UNIVERSIDAD DE AGUASCALIENTES	17
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA	15
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	12
U. AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR	12

\*Información proporcionada por el IPN. En el CINVESTAV laboran 405 miembros del SNI. En el Instituto Nacional de Salud Pública laboran 34 miembros del SNI. Los profesores visitantes se incluyen en su institución de origen.

Fuente: Base de datos del SNI, 1999.

La universidad pública es la principal fuente de creación del conocimiento en México, como se puede observar las que más destacan son: la UNAM, UAM, IPN, UdG; además, algunos centros de investigación como el CINVESTAV, Instituto Nacional de Nutrición, Instituto Mexicano de Psiquiatría y otros. Véase en la Tabla 2 que muestra el impacto científico, el número de artículos de investigación producidos de 1981 a 1987 y el número de veces que han sido citados; y la Tabla 9 presenta a las universidades que poseen el mayor número de investigadores en el SNI en el año de 1999. Puede observarse, en ambas tablas, que es la UNAM la institución más destacada tanto en artículos de investigación como el número de investigadores en el SNI.

Es, primordialmente, en la complejidad organizacional de las universidades, mediante el ejercicio de su función de investigación en las que se crean las condiciones para generar el conocimiento que se produce en el país. Entonces, se establece una vinculación estrecha de la universidad con la ciencia. Por un lado, la universidad desarrolla a la ciencia y a la vez la ciencia revitaliza a la universidad, estableciéndose una simbiosis interesante. Son varias razones que explican dicha simbiosis: la universidad proporciona al investigador la independencia necesaria para desarrollar sus ideas; el investigador tiene la certeza laboral que le permite dedicarse de tiempo completo a la investigación con la seguridad de que ocupa una plaza base; en la universidad existen las normas y procedimientos que aseguran que a un proyecto se le puede dar continuidad en caso de faltar el investigador titular de la investigación; en la universidad existe un libre intercambio de ideas que propicia el efecto cooperativo entre especialistas de distintos campos; la universidad posee los medios para editar y difundir el conocimiento apropiadamente de la obra científica; por el privilegio que al investigador le confiere la producción científica, éste posee autoridad y reconocimiento por su comunidad (Aréchiga, 1993).

De la misma forma que la actividad científica tiene muchas bondades para desarrollarse en las universidades, también presenta algunos problemas importantes: la escasez de recursos en la universidad funciona como factor desmotivante que impacta en el desarrollo de la investigación; la dinámica de las universidades hace que muchas de las veces la ciencia no sea prioritaria, sobre todo si es una universidad altamente politizada; la vinculación entre investigación y docencia, no ha dado los resultados que debiera, pues es de esperarse que exista una fuerte vinculación con la docencia para formar la vocación en los alumnos, de la investigación de su propia realidad, sin embargo, lo común en la universidad es que los científicos no sean docentes, pero si lo son, se desempeñan en los posgrados; frente a los aspectos materiales de la actual sociedad, los intelectuales, en ocasiones, no tienen la valoración adecuada.

La Tabla 10 muestra la forma en que se desarrolla la investigación en las universidades del país en las diferentes disciplinas y por el tipo de organización. En ella se pueden observar las áreas en las que se realiza más investigación, caso de la física y sociología y menos en administración e ingeniería civil. Para el caso de las organizaciones dedicadas a la investigación se muestra que realizan investigación en un 90 %, mientras que las que se dedican a la investigación y docencia, sólo un 66.1 %.

**Tabla 10**

Desarrollo de la investigación en las distintas disciplinas y tipos de organización de adscripción en 1995

Disciplinas	% que hizo inv. desde el principio	% que nunca ha hecho investigación	% que ha hecho inv. los últimos 5 años	% que hizo inv. en 1995
Física	44.5%	6.7%	89.6%	86.4%
Sociología	48.3%	14.9%	84.5%	81.4%
Ingeniería civil	25.2%	35.5%	57.1%	46.4%
Administración	20.2%	37.6%	50.4%	40.7%
Tipo de organización de adscripción 1995	% que hizo inv. desde el principio	% que nunca ha hecho investigación	% que ha hecho inv. los últimos 5 años	% que hizo inv. en 1995
Orientada a inv.	55.3	5.3	92.5	90.0
Orientada doc. E inv.	37.1	20.0	73.9	66.1
Principalmente a docencia	25.6	29.8	64.1	58.3
Básicamente a docencia	13.0	60.9	30.4	30.4

Nota: El cuadro reporta la información de tres variables distintas, refiriéndonos como total siempre al total de casos entrevistados por tipo de organización por lo que no debe agregarse la información entre columnas buscando que sumen 100%. Sólo pertenecen a la variable: ¿Cuánto tiempo tardó en iniciarse en la investigación?, la 1a y la 2a columnas, pero no son todas las clases del espacio de la variable, por lo que tampoco suman 100%.

Fuente: Grediaga, 1999

#### **I.2.4.3.2.2 La docencia**

Las actividades docentes en las universidades mexicanas también han sido impactadas por los fenómenos de expansión de la matrícula estudiantil y los ajustes al gasto educativo. Por un lado, la expansión ha aumentado la demanda de profesores, se ha enfrentado a los problemas de perfil profesional y dominio de su área científica y formación pedagógica, que en realidad ambas se han tratado de reforzar a través de programas de formación de profesores y cursos de capacitación y actualización disciplinar. Por otro lado, se tiene los

bajos sueldos de los maestros que en muchos de los casos tienen que buscar otros empleos u otras plazas docentes para resolver sus problemas económicos.

Todo esto tiene una influencia directa en la calidad de la enseñanza que se imparte, provocando bajos niveles en su proceso educativo. Como se puede observar en las Tablas 11 y 12 los maestros tienen la necesidad de buscar otros ingresos para asegurarse un mejor nivel de vida, descuidando o poniendo menos atención a las actividades docentes. Es notorio el número de docentes de las ciencias sociales que tienen otros ingresos

**Tabla 11**  
Relevancia de los ingresos académicos en los ingresos totales entre los miembros de las distintas disciplinas, 1999

Disciplinas	Totalidad o la mayor parte de los ingresos	Más de la mitad de los ingresos totales	Aproximadamente la mitad del total del ingreso total	Un complemento menor de sus ingresos	Una parte insignificante del ingreso total	Total
Física	94.3	4.9		0.8		126
Sociología	69.1	14.4	5.2	7.2	4.1	97
Ing. Civil	52.7	15.5	10.9	19.1	1.8	110
admón.	32.7	17.7	10.6	30.1	8.8	113

Fuente: Grediaga, 1999.

**Tabla 12**  
Relevancia de los ingresos académicos en los ingresos totales entre los miembros de los distintos tipos de organizaciones, 1999

Tipo org. de adscripción 1995	Totalidad o la mayor parte de los ingresos	Más de la mitad de los ingresos totales	Aprox. la mitad del ingreso total	Un complemento menor de sus ingresos	Una parte insignificante del ingreso total	Total
Orientada a inv.	74.4	23.1	2.6			39
Orientada a inv y doc. en igual grado	64.3	10.7	7.5	13.9	3.6	252
Principalmente orientada a la docencia	58.9	13.2	7.0	17.1	3.9	129
Básicamente orientada a la docencia	47.8	17.4		26.1	8.7	23

Fuente: Grediaga, 1999.

Por su parte, el mercado de trabajo ha experimentado contracciones importantes de manera que muchos egresados de las IES están desempleados por falta de creación de empleos. Este

problema se ha tratado de resolver con la creación de escuelas técnicas o universidades privadas que ofrecen servicios educativos con mayor énfasis en educación técnica. La matrícula de la universidad privada se ha incrementado considerablemente como se observa en la Tabla 13, ha pasado de 13.5 % en 1980 a 25.5 % en 1998, y la pública de 86.5 % a 74.5 % en esos mismos años.

**Tabla 13**

POBLACION ESCOLAR DE NIVEL LICENCIATURA POR REGIMEN, 1980-1998

AÑOS	INSTITUCIONES				TOTAL	
	PUBLICO		PRIVADO		ABS.	REL.
	ABS.	REL.	ABS.	REL.		
<b>1980</b>	632 307	86.5	98 840*	13.5	731 147	100.0
<b>1981</b>	666 420	84.8	118 999	15.2	785 419	100.0
<b>1982</b>	710 883	84.6	129 485	15.4	840 368	100.0
<b>1983</b>	742 939	84.5	136 301	15.5	879 240	100.0
<b>1984</b>	795 459	84.7	144 054	15.3	939 513	100.0
<b>1985</b>	810 391	84.3	151 077	15.7	961 468	100.0
<b>1986</b>	833 216	84.3	154 862	15.7	988 078	100.0
<b>1987</b>	834 950	84.4	154 464	15.6	989 414	100.0
<b>1988</b>	871 234	84.3	161 973	15.7	1 033 207	100.0
<b>1989</b>	898 420	84.0	171 145	16.0	1 069 565	100.0
<b>1990</b>	890 372	82.6	187 819	17.4	1 078 191	100.0
<b>1991</b>	891 524	81.7	199 800	18.3	1 091 324	100.0
<b>1992</b>	910 257	80.8	216 548	19.2	1 126 805	100.0
<b>1993</b>	908 480	79.6	233 088	20.4	1 141 568	100.0
<b>1994</b>	936 646	79.2	246 505	20.8	1 183 151	100.0
<b>1995</b>	943 245	77.5	274 186	22.5	1 217 431	100.0
<b>1996</b>	989 448	76.9	297 185	23.1	1 286 633	100.0
<b>1997</b>	990 729	75.6	319 500	24.4	1 310 229	100.0
<b>1998</b>	1 036 935	74.5	355 113	25.5	1 392 048	100.0

FUENTE: ANUARIOS ESTADISTICOS DE LA ANUIES, 1980-1998

\*Cifras revisadas

Además, las actividades docentes son tareas de transmisión del conocimiento. Este saber que las universidades mexicanas transmiten está basado en su gran mayoría en programas de estudio que tienen sus bases en investigaciones que no se producen en México, generalmente, la bibliografía utilizada es el que se ha generado en Estados Unidos, Inglaterra y Francia, de manera que no se enseña conocimiento propio. Si la enseñanza que se imparte no es propia lo que significa es que se está incrementando la dependencia de otros países. Además, que la formación de los alumnos se aleja de la práctica de los valores de su propia cultura. En la Tabla 14 se puede observar la lectura de libros de texto sobre sociología de la organización en los diferentes países. En la primer columna el país de origen de los textos y en las siguientes el porcentaje en que se leen en los respectivos países. Nótese como los Estados Unidos ha logrado que en el nivel de licenciatura se incremente el estudio de sus propios textos. En la tabla no aparece México pero es de esperarse un dato aproximado al de Estados Unidos.

**Tabla 14**  
REFERENCIAS EN LIBROS DE TEXTO SOBRE SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE  
ACUERDO AL PAÍS DE ORIGEN, 1990

País de origen	USA	UK	Alemania	Francia	Holanda
Estados Unidos de América	90.8	54.5	43.3	26.0	44.5
Inglaterra	4.9	36.5	8.8	9.4	13.1
Alemania	2.0	0.4	43.9	11.5	6.7
Francia	1.0	1.3	0.8	51.0	5.8
Holanda	0.7	1.3	0.4	0	28.2
Otros	0.6	3.9	0.9	1.0	1.7
Desconocidos	0	2.1	1.9	1.0	0
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Número	606	233	742	96	571

Fuente: (Lammers, 1990: 88)

Un problema adicional que se tiene en las actividades docentes es la escasa vinculación con las tareas de investigación de la propia institución, pues los investigadores ejercen en menor medida las actividades docentes, al menos en licenciatura, porque es más común que lo

hagan en los posgrados, maestría o doctorados, como se puede ver en la Tabla 15 que se muestra a continuación:

**Tabla 15**

Promedio de dedicación de tiempo a la docencia por semana entre quienes dicen dedicarse a la investigación y quienes declaran no hacerla según disciplina o tipo de organización de adscripción en 1995

Campo de conocimiento		Promedio de Hrs. docencia por semana	Total
Física	Docentes	13.60	15
	Investigadores	9.52	103
Sociología	Docentes	14.73	15
	Investigadores	12.29	76
Ingeniería civil	Docentes	18.11	54
	Investigadores	13.67	49
Administración	Docentes	13.58	58
	Investigadores	14.95	44

Tipo organización adscripción 95		Promedio Hrs. docencia por semana	Total
Orientada a la investigación	Docentes	14.33	3
	Investigadores	9.23	34
Orientada a investigación y docencia	Docentes	13.64	74
	Investigadores	10.70	158
Principalmente a docencia	Docentes	17.44	50
	Investigadores	15.17	73
Básicamente orientada a docencia	Docentes	17.73	15
	Investigadores	18.57	7

Fuente: Grediaga, 1999.

Como puede observarse en la Tabla 15 los maestros que declaran dedicarse a la investigación presentan número de horas bajas de docencia, y se incrementa para los casos

de las ciencias sociales y en el caso de instituciones dedicadas a la docencia e investigación. Los que dicen ser sólo docentes lo hacen 13.64 horas a la semana y los que dicen ser investigadores lo hacen 10.7 horas.

#### **I.2.4.3.2.3 La extensión de la cultura y los servicios**

Aunque las actividades de difusión del conocimiento y la cultura, se llevan a cabo en las Instituciones de Educación Superior, es preciso considerar las diferencias en las universidades para la realización de estas tareas. Sobre la base de la tipología de las universidades se programan sus respectivas actividades de extensión, así por ejemplo, en los tipos de universidad donde no se genera conocimiento, se pone énfasis en la promoción de actividades culturales de las regiones donde se encuentren: mediante talleres, cursos culturales y desarrollo del deporte; mientras que en las universidades que se produce conocimiento, acentúan las actividades de difusión y divulgación utilizando los diferentes medios de comunicación: radio, televisión, video y editorial. Además, cuentan con escuelas para enseñar las artes, deportes. La vinculación con los sectores productivo y social se realiza mediante la educación continua y talleres de capacitación y desarrollo de habilidades. Las tareas de la extensión de la cultura y los servicios que en los planes de ANUIES se han tratado para todas las IES afiliadas son: la recuperación de su carácter académico y su articulación con la docencia y la investigación; la relación de la educación superior y la sociedad, lo que implica evidentemente el replanteamiento o actualización de los contenidos y modalidades de la extensión, así como su impacto social y académico; los retos y desafíos de la educación superior; y el perfil institucional.

Entre las fortalezas de esta función sustantiva en las universidades están: las instituciones de educación superior cumplen así con una misión fundamental para la vida cultural de los

Estados; determinadas acciones representan un apoyo indispensable para la instrumentación de políticas sociales, federales y estatales. Tal es el caso del servicio social en las áreas de la salud y los servicios comunitarios, entre otros; las actividades y servicios de la extensión fortalecen actitudes y cultivan valores de solidaridad, la identidad personal y profesional, y enriquecen las concepciones que, desde la formación profesional, promueven las instituciones de educación superior; sus acciones permiten incorporar dimensiones de la realidad inmediata a las actividades académicas (docencia-investigación), mejorando su pertinencia y viabilidad, desde diferentes perspectivas; permiten la obtención de recursos financieros adicionales, provenientes de fuentes diversas; la diversificación de acciones constituye una muestra de su capacidad de adecuación y de respuesta a diversos requerimientos y entornos; la función de extensión proporciona un alto grado de compromiso con la sociedad y con la comunidad de la educación superior.

Entre sus debilidades, algunas históricas y otras resultado de las nuevas condiciones del contexto, es posible señalar las siguientes: no se han reconocido suficientemente por las IES los nuevos retos que enfrenta la educación superior en lo general y la extensión en lo particular; en algunas IES no se ha logrado articular adecuadamente la extensión con las funciones de docencia debido, en parte, a que en dicha función no se ha logrado involucrar al actor fundamental que es el personal académico de carrera; en algunas instituciones, y debido principalmente a la orientación de sus actividades, ésta ocupa un espacio marginal, al considerarla en muchos casos, como una actividad ornamental; la insuficiente y en ocasiones deficiente normativa dificulta el desarrollo de sus actividades, especialmente aquellas en materia de servicios, al no contar con reglas claras para la realización de sus actividades; la función no ha logrado generar una imagen como actividad académica que favorezca la obtención de los apoyos que requiere para su fortalecimiento. No existen

programas precisos y puntuales para el financiamiento de las diversas actividades de la extensión; La planeación de la función adolece de la madurez necesaria que le permita rebasar los modelos de gestión espontáneos y reactivos a los requerimientos, por otros más proactivos. (ANUIES, 1999).

#### **I.2.4.4 Los grupos de investigación**

Una diferencia significativa en el desarrollo de las tareas de investigación es la forma de trabajo de los científicos. En un principio el desempeño individual en el laboratorio o en su profunda reflexión era una característica de quienes se dedicaban a esta actividad, incluso todavía es válida. Sin embargo, la trascendencia de los nuevos saberes y la incorporación al cuerpo de conocimientos de la disciplina se realizaba sobre el fundamento del reconocimiento del científico como un genio. Sobre esta base, la comunidad aceptaba los resultados y explicaciones a los enigmas que se había planteado. Ejemplos del desempeño de las tareas científicas más individualizadas da cuenta la historia de la ciencia, Lavoisier, Newton, Galileo, Kepler, etc.

En contraparte, la nueva forma de hacer ciencia se relaciona más con el trabajo de grupos científicos por disciplinas, con colegas que socializan constantemente sus reflexiones, pares que trabajan colectivamente para elaborar conceptos por un lado, y aplicarlos por el otro, hasta que las colectividades científicas o academias, aceptan la incorporación del nuevo conocimiento. (Khun, 1962) o como las formas más recientes, en las que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a las habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación del conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995), dicho de otra forma, el trabajo de grupo desde las tareas de investigación hasta las de extensión del conocimiento son la base del desarrollo de la ciencia y condición necesaria de la época actual.

### **I.2.4.5 Los grupos de investigación de las universidades mexicanas**

Las formas de desarrollo de las actividades científicas en los países de primer mundo, predominan los grupos interinstitucionales de especialistas. La fuerza de estas agrupaciones formales determina el curso de las actividades importantes del desarrollo de las respectivas disciplinas ya que hace que las instituciones se sometan a evaluaciones o certificaciones sobre sus tareas de investigación e incluso las de contratación de su nuevo personal. En tales casos, la ciencia ha madurado en el contexto de las redes de contactos entre colegas, con relativa independencia de la organización en la que trabajan. Estos "colegios invisibles" han sido el contexto en el que se definen los problemas relevantes, las metodologías válidas y en los que se dictaminan los avances de la especialidad. Este es el sentido de la "evaluación de pares". En esos contextos, la identidad profesional de los investigadores está definida fundamentalmente por aquellos otros investigadores de la especialidad que lo reconocen como tal.

Por la parte de México y el resto de Latinoamérica, la fuerza relativa de las instituciones en las que los investigadores laboran es mucho mayor. Las universidades son las que determinan mayormente el horizonte profesional de un académico. El tipo de actividades realizadas, la evaluación del desempeño y otros muchos elementos, son determinados intrainstitucionalmente, condicionando culturalmente las posibilidades y perspectivas de la actividad científica.

Estos rasgos del desarrollo de la ciencia en México y Latinoamérica hacen que la importancia relativa de los grupos y de los marcos intrainstitucionales sea mucho mayor. Ellos determinan fuertemente las trayectorias formativas de los investigadores, de ahí que sea importante comprender los procesos de desarrollo de estos grupos y los contextos

organizacionales donde ocurren. Esta comprensión es la base de las políticas que busquen incrementar su efectividad.

La comprensión de estas diferencias es fundamental, puesto que es claro el rezago que tiene la producción científica de Latinoamérica en el contexto mundial y aun del caso de México respecto a Chile, Brasil o Costa Rica. A nivel regional, la cantidad de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) es el 5% del total nacional (CONACyT 1995), lo que claramente representa un acicate para incrementar la productividad de los grupos de investigación en las instituciones presentes en ella. (Arechavala, 1997)

A continuación, en el siguiente capítulo se exponen los fundamentos de la metodología empleada y las formas operativas del presente trabajo en cada una de sus etapas.

## CAPÍTULO II

### **Metodología adoptada: fundamentos y estrategias de trabajo.**

#### **2.1 La forma en que se construye el problema de la investigación**

El investigador se pregunta inicialmente, ¿por qué las universidades, si trabajan con las tareas propias del conocimiento –investigación, docencia y extensión-, no invierten sus recursos proporcionalmente en estas actividades?; entonces, elabora un nuevo cuestionamiento ¿por qué se consideran tareas esenciales para la universidad?, hacerlo así ¿no es un contrasentido? Estas primeras reflexiones llevaron a investigar algunos datos exploratorios que presentaron evidencias de la disonancia entre considerar a una tarea esencial y desatenderla en la práctica.

Los datos se revisaron a través de tres fuentes: Internet, principalmente en las bases de datos de CONACYT, ANUIES, UNAM y SEP; Documentales, la revisión de informes de gestión anual de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Sinaloa; encuestas y entrevistas realizadas por el investigador y aplicadas a los directores de escuelas profesionales de la UAS, en Culiacán, Guamúchil y Guasave. Con los datos obtenidos a través de estas fuentes, se elaboró una descripción y problematización, posteriormente, se planteó el problema, a partir de él, se elaboraron las preguntas que guían esta investigación; finalmente se enunció el objetivo del trabajo.

#### **2.2 La elaboración del marco teórico**

El marco teórico fue construido usando a la Teoría de Sistemas como herramienta fundamental. El suprasistema fue considerado como la sociedad moderna, en la que se inserta la sociedad del conocimiento, la sociedad organizacional y la educación en el contexto internacional. Por otro lado, se incluyen las teorías del institucionalismo, la Teoría

Organizacional, la Teoría de Grupos y el Modelo Colegial de universidad. Posteriormente, los estudios universitarios en México, la universidad como sistema y, finalmente, los subsistemas que son el centro de investigación y el grupo de investigación.

Los trabajos de investigación que apoyan la construcción del marco teórico fueron seleccionados sobre el fundamento de las lecturas básicas de los Estudios Organizacionales analizadas y discutidas en el programa del Doctorado en Estudios Organizacionales. Así como, investigaciones publicadas sobre temas relacionados a esta investigación, en los últimos tres años, de las revistas *Organization studies* y *Administrative Science Quarterly*. Asimismo, mediante la elaboración del perfil de búsqueda en las bases de datos de internet, principalmente *Dialogue Web* y *Proquest*, usando como descriptores (*key words*) *collegiate model, dynamic of groups, case study, qualitative investigation, research, universities, teams*, entre los más importantes. A través de este perfil de búsqueda se pudieron obtener investigaciones completas (*full texts*) en la misma base de datos, aproximadamente 80. Aquellos documentos que no fue posible obtener por internet, se envió un correo electrónico a los autores solicitándolo<sup>16</sup>. Respondieron a esta solicitud aproximadamente 100 investigadores, enviando, la mitad de ellos, su trabajo (*hard copy*) de investigación por correo regular y la otra mitad a través de su correo electrónico.

### **2.3 Los significados del grupo social: la investigación cualitativa**

Este proyecto de investigación utiliza el método cualitativo para explorar la realidad social en un instituto de investigación en humanidades, por considerarlo consistente e idóneo para explicar el sentido de las acciones de los sujetos que forman parte del grupo. La

---

<sup>16</sup> para ello se investigó su correo electrónico, usando la información encontrada en las bases de datos. Se localizó la página de la organización, y con su nombre se obtuvo la dirección.

comprensión de la vida social por parte del investigador, implica que concibe lo cotidiano de las conductas de los actores, el significado que ellos mismos les otorgan, y que desde su perspectiva, les permite ver un mundo social coherente.

Entonces, la búsqueda del significado para los actores, de lo cotidiano de la vida social, es el interés principal. Dicho de otro modo, el investigador busca las interpretaciones comunes del mundo social, aquellas formas de ver la realidad que objetivan las acciones de los sujetos. Esta realidad objetivada es la que le proporciona estabilidad a las relaciones sociales, la que permite ordenar los actos individuales y le confiere coherencia a las actividades de conjunto. Asimismo, esta armonía en las acciones y relaciones sociales se reproduce a través de un proceso educativo, al transmitirse de una generación a la siguiente, preservando de esta forma, a través del tiempo, su cultura.

Al indagar los significados que tiene la realidad para el sujeto y constatar que dichos significados son comunes a los demás, se penetra en las maneras en que los individuos piensan su realidad. Desde luego, que tratar de conocer lo que los individuos piensan es una actividad prácticamente imposible, sin embargo, si se observa lo que dicen, lo que hacen, se analizan y comparan los discursos, las acciones de un grupo social se puede entender cuando se interpretan de manera similar. Si esto sucede se dice que la realidad es objetiva, ya que la realidad social para ellos tiene el mismo significado.

Si bien existen otras formas, según Berger y Luckmann, de ver la realidad en un grupo social, estas son consideradas zonas limitadas de significado<sup>17</sup> que se encuentran inmersas en una suprema realidad caracterizada por significados y modos de experiencia circunscritos. Esta suprema realidad cotidiana, y su construcción coherente a la luz de los

---

<sup>17</sup> Se llaman zonas limitadas de significado no por su poca aproximación a la definición de la realidad social sino por el escaso consenso social que representa.

sujetos, esconden una filosofía de la vida y una concepción del universo que le da sentido lógico, armónico y natural a las acciones de los actores.

Son los significados ocultos que los sujetos tienen del mundo y de sus acciones, lo que se busca conocer en este trabajo. Tratar de descifrar en las indagaciones de la vida en el campo para encontrar los métodos más confiables y obtener los datos de la vida social que permitan conocer los modos en que los individuos construyen la realidad.

En este sentido, los estudios empíricos sobre la conducta humana han ayudado a mejorar los recursos metodológicos empleados para aprehender lo oculto de la vida cotidiana. Diversas investigaciones realizadas en torno al conocimiento se han basado en el interés respecto de su adquisición, acumulación y utilización; sin embargo, pocas investigaciones se realizan en torno a la creación de dicho conocimiento que señalen los aspectos subjetivo, corporal y tácito. Sobre todo, el conocimiento tácito que poseen los individuos y representa una gran dificultad para ser transferido.

No obstante, puede ser uno de los recursos más importantes para la transferencia del conocimiento de los significados de las acciones de los sujetos, toda vez, que las experiencias más comunes e importantes de la vida cotidiana son las que se producen en las interacciones “cara a cara”. Esta continua comunicación y retroalimentación en las relaciones sociales producen mutuamente el conocimiento de las interpretaciones que los sujetos tienen de su propia realidad.

La importancia de la transmisión del conocimiento tácito, a través del contacto directo entre los individuos, ha permitido mejorar y diversificar las formas, por parte de los investigadores, de penetrar en la vida social objeto de estudio, a fin de conocer los modos en que los sujetos interactúan y conciben sus propias acciones.

Con estas consideraciones, la metodología cualitativa busca los medios, por una parte, para la interacción “cara a cara” del investigador con los sujetos de la investigación en los escenarios sociales en que se desempeñan, o por la otra, utiliza los instrumentos necesarios para conocer los fenómenos sociales e interacciones que los actores realizan de modo natural en sus respectivos ámbitos. Comúnmente, sucede que el investigador entra al ambiente social en estudio y a su vez utiliza diversos instrumentos para recolectar los datos de campo.

La presencia del observador, en el ambiente social objeto de investigación, produce una alteración natural en el comportamiento de los actores. El grupo social, o cada uno de sus elementos no se comportan de manera relajada por la presencia de un elemento extraño. El investigador emplea diferentes estrategias para ganarse la confianza de la comunidad a efecto de que se comporten tal como lo hacen sin su presencia, y además, que le permitan conocer el sentido de sus acciones desde la perspectiva de ellos, sus conceptos y las estrategias que usan para reproducir su cultura.

Este rol asumido por el observador, conocido como perspectiva fenomenológica, parte de que “lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo”. Precisamente, es tarea de la investigación cualitativa la aprehensión de este proceso de interpretación.

#### **2.4 Los enfoques Teórico-metodológicos y el investigador**

Este proyecto estudia el trabajo de los investigadores, utiliza mediante una investigación cualitativa y desde la perspectiva fenomenológica en general, los aspectos de cada enfoque teórico que resulten de utilidad para la adecuada respuesta a las preguntas propias de la investigación. El eclecticismo metodológico se mueve entre los diferentes enfoques de la

metodología cualitativa, principalmente el interaccionismo simbólico, la etnometodología y la construcción social de la realidad, que aunque enfoques metodológicos diferentes no tienen discrepancias de fondo.

El interaccionismo simbólico considera que la conducta de los actores en el campo, se debe al significado que para los sujetos tengan sus acciones, es decir, lo que signifique para un actor un determinado evento, es lo que determina su acción. Este significado se forma desde las acepciones que asignan otros actores a la misma acción, a su vez, las significaciones se dan según la interpretación que ellos mismos le den a sus actos. Entonces, se puede afirmar que la realidad social la determinan las interpretaciones comunes de los grupos sociales. Cada nuevo miembro de la comunidad aprehende los significados de las acciones que le asignan los demás, estableciéndose un proceso educativo en el que la cultura de los grupos sociales es perpetuada mediante la integración de las nuevas generaciones a su comunidad y conociendo mediante el contacto directo, las interpretaciones dadas a sus actos. Estas premisas del interaccionismo simbólico orientan sobre la aplicación del método y técnica que se deba utilizar en la investigación. En concreto, permite observar acciones de los elementos del grupo e investigar el significado para ellos de dichas acciones, conocer los significados de las acciones para los demás elementos del grupo e investigar cómo se asignan tales significados analizando su proceso de interpretación.

Por otra parte, se retoman algunos aspectos del enfoque etnometodológico, al examinar el uso del lenguaje y la manera en que se estructuran las conversaciones en la vida cotidiana de los elementos del grupo de investigación, resaltando los significados compartidos de las palabras utilizadas (análisis conversacional) a su vez considerar la forma en que los actores le dan sentido y construyen su situación social inmediata, analizando el gobierno, normas y reglas que tienen significado y estabilizan su vida cotidiana (análisis situacional). En

concreto, la relación de las actividades del investigador en atención a este método son: describir el lenguaje que utilizan los elementos del grupo, investigar el significado que se comparte en sus palabras, investigar la estructura formal del grupo y el significado de ella para los actores.

Con relación a la contribución de Berger y Luckmann, sobre la construcción social de la realidad, lo que se refiere a la parte objetiva de la realidad, se considera en la investigación cómo los actores objetivan la realidad, aspecto considerado tanto en la etnometodología como en el interaccionismo simbólico. Por el lado de la construcción subjetiva de la realidad, se investigan los métodos que utilizan los grupos de investigación para internalizar el conocimiento.

Es importante destacar que la investigación realizada no parte de teorías o hipótesis preconcebidas, sino sus conceptos y categorías se guían por la pauta que marcan los datos explorados en el estudio. El diseño de la investigación es flexible, se basa inicialmente en las preguntas de investigación formuladas, sin embargo, éstas fueron cambiando a medida que se iban conociendo los datos.

Las transformaciones en las preguntas de investigación, fueron realizadas de acuerdo a la interrelación encontrada de los elementos que forman los grupos de investigación y la manera en que se integran en sus respectivos contextos para observar la conducta como un todo, es decir, la perspectiva holística del grupo de investigación ha permitido reestructurar o precisar las interrogantes del trabajo.

El grupo social tiene una conducta determinada que se debe a la naturaleza de sus elementos, sus relaciones mutuas, el marco institucional en que éstas se desarrollan y los escenarios específicos de su actividad. A esta forma relajada de interacción social se logró acceder, por lo que la presencia de un elemento extraño –el investigador- pretendió ser no

intrusivo y su conducta trató de ser natural para inspirar confianza, de manera que la relación del grupo no se modificara significativamente, procurando así, que no hubiera una distorsión de la realidad social.

La presencia del investigador en el grupo social, tiene por objetivo conocer todas las perspectivas de los actores, para él no existe una opinión más importante que otra, independientemente de la posición social de los actores. La comprensión detallada de la perspectiva de los actores es su fin. Esto le permitió conocer los sentimientos personales en el desempeño de sus respectivos roles. Del análisis de lo que piensan y lo que hacen se infiere el grado de disonancia de su realidad con sus expectativas e ideales. De esta forma, el investigador mediante un estudio cualitativo trató de obtener un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones o escalas.

## **2.5 La UNAM como campo de estudio**

La interrogante ¿Qué formas organizacionales han asumido aquellas IES que han conseguido desarrollar la función de investigación y cómo lo han logrado? ha permitido explorar en las IES mexicanas que han destacado en el desarrollo de la función de investigación, y esto ha sido un elemento importante a considerar para la selección de la organización objeto de estudio. La institución más destacada en la investigación en México, por el número de investigadores que posee en las diferentes áreas del conocimiento, por el número de académicos en el Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT, por la infraestructura para la investigación de que dispone y por los productos de investigación publicados anualmente, es la Universidad Nacional Autónoma de México. La UNAM representa, además, para el resto de las universidades públicas mexicanas, un modelo a seguir, en todo lo que se refiere al desarrollo de las actividades de docencia, de extensión y

de investigación que ahora se trata. En otros aspectos como negociaciones de subsidios gubernamentales, la base de sus conquistas se toman como tope para la aceptación de incrementos a las demás universidades del país, asimismo, las demandas sociales que se promueven desde los cuerpos colegiados de sus centros de investigación son tomados con autoridad y respeto, en otras palabras, es la institución educativa líder, por tal razón, una guía importante para el desarrollo de la educación y la ciencia en México.

Otro aspecto importante para la selección de la UNAM como organización objeto de estudio es que se trata de una organización donde no se tiene una participación personal directa – pues el investigador responsable de este trabajo es un PITC de la Universidad Autónoma de Sinaloa- lo que disminuye el riesgo de que se vean e interpreten los fenómenos desde una perspectiva propia del investigador debido a la posición que ocupe en dicha organización. En este sentido, aunque se trata también de una universidad pública, es una organización con características enteramente distintas, al menos en lo que se refiere al tema de la presente investigación.

## **2.6 La selección del centro de investigaciones para estudio**

Una vez ubicada la organización por estudiar, se ha explorado en ella, sobre sus áreas de investigación. Se ha encontrado que divide esta función esencial en dos campos: Por un lado, la investigación científica que agrupa tres grandes áreas del conocimiento: Área de Ciencias Químico Biológicas y de la Salud, con 9 centros e institutos de investigación; Área de Ciencias Físico Matemáticas, con 10 centros e institutos de investigación; y Área de Ciencias de la Tierra e Ingeniería, con 5 centros e institutos de investigación; Por otro lado,

la investigación en humanidades<sup>18</sup> formada por 9 instituto de investigación, ellos son los institutos de investigaciones: Antropológicas, Arqueológicas, Bibliográficas, Econométricas, Estéticas, Filológicas, Filosóficas, Históricas, Jurídicas y Sociales. Además, 6 centros de investigación.

Para elegir el centro o instituto de investigación donde indagar la función de investigación, se consideró como argumento fundamental, aquél cuya disciplina sea lo más ajena a la formación académica del investigador; esto es, que entre mayor proximidad disciplinaria haya entre la formación del investigador y su objeto de estudio, más difícil le resulta desarrollar una perspectiva crítica, necesaria para conducir una investigación consistente. Porque la afinidad entre los conocimientos de que se disponen hará que el investigador presente una idea preconcebida de los fenómenos debido a las perspectivas teóricas y de la conducta propia de los elementos que tienen esa disciplina. En este sentido, la formación académica del responsable de este proyecto es Ingeniería Bioquímica lo que de hecho implica, por los argumentos expuestos, que deben descartarse para su estudio, las áreas llamadas de investigación científica.

Ahora bien, la formación académica del investigador de maestría en administración y de los actuales estudios organizacionales, han ayudado a seleccionar al instituto que menos relacionado esté con tales disciplinas: el Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Un factor importante que influyó para esta selección, es que este instituto es uno de los que más influencia tiene en el campo jurídico en México. Por ello, puede ser un buen caso para estudio por la enseñanza que puede aportar en términos de su vinculación con los problemas propios de su disciplina.

---

<sup>18</sup> Esto no significa que deje de ser científica, sólo indica una forma de distinguir las ciencias con una aplicación práctica inmediata de las que no la tienen.

Un factor que destaca de este instituto de investigación es su amplia tradición en la UNAM. Es uno de los primeros en haberse creado, cuenta con una variedad de subdisciplinas que son reconocidas por la calidad de sus publicaciones, por la formación académica de alto nivel de su personal y porque conjugan las tres funciones sustantivas de la universidad en el ejercicio de su tarea investigativa. También es un instituto de investigación que se vincula con los demás centros de investigación de su campo, en el mundo, a través de intercambio de investigadores por medio de estudios de posgrado y actualización disciplinaria.

### **2.7 El Instituto de Investigaciones Jurídicas como estudio de caso**

Las características del Instituto de Investigaciones Jurídicas como su extensa participación en el campo disciplinario, su amplio reconocimiento en el campo de las ciencias jurídicas de sus académicos, las relaciones que mantienen con otros investigadores de la disciplina y su larga tradición investigativa, permiten considerarlo como un estudio de caso, interesante por tratarse de una situación destacada de la función de investigación de las universidades públicas en México.

Este estudio de caso, proporciona datos empíricos sobre la realidad social de los grupos de investigación que les ha permitido interactuar y perpetuarse como líderes en su área por un tiempo considerable. Además, estudia, en el campo, la realidad de la función de investigación. Esto contribuye a la integración de estudios documentales sobre la función de investigación de la universidad pública.

La justificación del estudio de caso en una organización está inexorablemente relacionada a la forma e intención de la pregunta principal de la investigación. Toda vez que la pregunta de investigación no admite otra forma de investigar la realidad que penetrando en el grupo social e indagar directamente, “cara a cara”, lo que para los actores representan su vida

social y laboral cotidiana. Esta pregunta, intenta encontrar una explicación del fenómeno social más íntimo que sucede en los grupos de investigación, que permita elaborar una declaración justificativa de los resultados producidos por el trabajo propio del grupo en estudio.

Desde luego, el estudio de caso presenta un problema indiscutible por sus propiedades atípicas, que es la dificultad para generalizar, en otras organizaciones, las categorías y conceptos encontrados en el campo de investigación. Pero también, estas investigaciones pueden ser evaluadas en términos de la adecuación de las inferencias teóricas que se generan y pueden proveer nuevos elementos que aún no están bien documentados, que sirvan para concebir fundamentos útiles para la construcción de teorías en el manejo de los procesos y diseños estructurales en organizaciones complejas como las universidades.

Este estudio de caso puede utilizarse, también, para probar teorías que se refieran a las formas organizacionales y las relaciones sociales en la complejidad de los estudios sobre la universidad. La confirmación de la teoría desarrollada a partir de otras investigaciones realizadas sobre la realidad de las universidades mexicanas podrá permitir el encuentro del presente estudio con investigaciones realizadas por la UNAM y otras universidades del país que se han avocado a profundizar sobre la forma de operar de las Instituciones de Educación Superior, la manera en que llevan a cabo la función de investigación y los modos en que la vinculan con otras funciones.

Este estudio trata de describir, a detalle, todos los escenarios en los que se desenvuelven los actores, desde los contextos propios de cada investigador y los grupos de investigación hasta los escenarios del instituto y de la misma universidad. Asimismo, las articulaciones institucionales entre cada uno de los niveles: individual-grupo, de investigación-instituto, de investigación-universidad e investigador-colegas externos.

## **2.8 El acceso al Instituto de Investigaciones Jurídicas**

Después de establecer contacto con un integrante del equipo administrativo del instituto y explicarle personalmente, la información necesaria sobre el proyecto de investigación, este elemento de la organización llamado portero inicial, recomienda que en atención a los procedimientos de trabajo formales que caracterizan al instituto, y en cierta forma también a las disciplinas jurídicas, se elabore una carta, solicitando el acceso al centro de investigación, para realizar el trabajo de campo, explicando los fines académicos del proyecto de investigación. Esta solicitud de acceso dirigida al Portero (es la persona que permite que este estudio se puede llevar a cabo en el I.I.J.) y firmada por el representante del Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales en la que mencione el título del trabajo, sus propósitos, tareas esenciales y el nombre del director de tesis.

El acceso al campo se gestionó a través de 4 personas: la primera es una persona externa con el perfil académico del instituto al que llamo Coadyuvante 1; esta persona intercedió para establecer el contacto con el informante clave en la investigación a quién se nombra Portero Inicial, él fue el contacto que facilitó el acceso con el Portero para que aceptara una cita a fin de exponerle los propósitos del trabajo, este último a su vez instruye a otro, que llamo Portero ejecutor, para que se encargue de todos los aspectos operativos de la estancia en el instituto para llevar a cabo el trabajo.

Esta triple relación de porteros para ingresar al campo representó diferentes estrategias empleadas para persuadirlos de la importancia de este trabajo. El portero Inicial concertó una cita con el Portero y se tuvo la oportunidad de plantearle el interés por realizar la investigación en el Instituto. El Portero autorizó el ingreso, así se tuvo la oportunidad de entrar al campo y de conocer el ambiente organizacional, en primera instancia. Una semana después, se iniciaron las entrevistas con los investigadores. El Portero instruyó al Portero

Ejecutor para que a través de él solicitara los apoyos requeridos. Finalmente, se encontró un apoyo absoluto de la comunidad académica para que se pudiera consumir la investigación. Se proporcionó un lugar de trabajo en una de las áreas de investigación, escritorio y computadora, y la posibilidad de observar el ambiente y las labores de los académicos en todas las áreas, entrevistarlos, convivir con ellos y poder leer los informes del instituto.

## **2.9 La recolección de datos**

Se utilizaron tres técnicas para recolectar los datos del campo: observación participante, entrevistas abiertas y revisión de documentos. Para la observación participante se elaboraron las guías de trabajo en el campo; guías de observaciones, que comprenden las condiciones ambientales; y guías de entrevistas a los investigadores y a los directivos. Sus formatos se agregan al trabajo en los Anexos 1 y 2.

La forma en que se trabajó en cada una de las técnicas es como sigue:

1. **Observación participante**, se procedió visitando todas las áreas de investigación, la biblioteca y los cubículos de los investigadores que era posible visitar, durante cuatro horas al día, de las 10 de la mañana a las 2 de la tarde, de lunes a viernes, horario en que se encuentran la mayor parte de los investigadores, aunque también hubo veces que se visitó el instituto en el turno vespertino. Se elaboraron notas de campo diariamente desde el 15 de abril hasta el 25 de julio del 2002, incluyendo sábados y domingos. Las notas se tomaron en una pequeña libreta como borrador en el que se anotaba la hora en que sucedía la observación o conversación. Cada nota de campo fue capturada en computación en el procesador de textos *Word*, con respaldo de dos copias. Este trabajo se ejecutaba, en casa, inmediatamente después de cada jornada diaria, sobre la base de las notas de campo preliminares.

2. **Entrevistas.** Estas fueron concedidas por todos los investigadores del área de constitucional, que estaban trabajando en ese periodo, que sumaron catorce, además, por los directivos del Instituto que fueron siete, también por tres becarias que eran auxiliares de investigadores, un bibliotecario y uno de los técnicos académicos, en total fueron 26 personas entrevistadas. Todas las entrevistas fueron personales y sólo se realizó una entrevista que se realizó con dos personas a la vez. Las entrevistas fueron grabadas, en total fue un poco más de 20 horas efectivas de grabaciones.

3. **Recolección de documentos** de la organización, entre ellos destacan: el currículum vitae de los investigadores, los reglamentos de la biblioteca, el reglamento interbibliotecario, las formas internas de evaluación, memorandos del Instituto y otros documentos. También se recopilaron los informes de gestión anuales de las administraciones en turno; desde 1940 hasta 1979 se consultaron en informes presentados en los libros del 25, 40 y 60 aniversario del instituto; de 1979 hasta 1986 en informes de gestión anuales publicados en el Boletín Mexicano de Derecho Comparado; y de 1987 hasta el 2002 estos informes están a disposición en línea de la página de internet del Instituto<sup>19</sup>, también se encuentran en el último Boletín Mexicano de Derecho Comparado de cada año, en el que oficialmente se publican.

Aparte de las observaciones en el propio centro de investigación, se realizaron también observaciones y entrevistas fuera de sus instalaciones. En total fueron 73 días hábiles de observar la vida en el Instituto, además algunos fines de semana utilizados para convivir con el personal haciendo deporte y algunas reuniones informales.

---

19 Página de internet del I.I.J. <<http://www.info.juridicas.unam.mx>> hasta esta fecha.

Para elaborar las notas de campo preliminares se compró una pequeña libreta, que cabía en la bolsa de la camisa, y esa era la eterna compañía en el campo, en ella se anotaba con clave y frases cortas cada una de las observaciones de ambiente físico, contexto, situaciones y conversaciones. Al salir del instituto, inmediatamente se preparaba la nota de campo respectiva, tomando como guía las pequeñas anotaciones y la memorización de situaciones del campo, anotándole la fecha y horas en las que se elaboraron las observaciones y conversaciones.

Para las entrevistas se utilizaron dos grabadoras, una marca Sony de pilas que usa un casete con capacidad para grabar de 45 minutos por cada lado y una micrograbadora, de reportero, marca Sony de casete pequeño con capacidad para grabar media hora por cada lado. Ambas grabadoras siempre se llevaban preparadas para las entrevistas, para salvar cualquier contingencia. Al salir del campo se inició la transcripción de las entrevistas, éste fue uno de los trabajos que no se pudieron realizar al día, debido a la poca habilidad para escribir las grabaciones, aunque se utilizó un programa de cómputo de reconocimiento de voz "*Dragon Speaking Naturally 5*", no fue suficiente. Finalmente, fue un trabajo que se fue acumulando; hasta la salida del campo se pudo terminar dichas transcripciones. Algunas entrevistas tuvieron características especiales, como: uno de los investigadores propone que la entrevista sea en su casa haciendo una invitación personal a comer, y otra, que un investigador no permitió que se grabara la entrevista que duró dos horas, esta entrevista fue quizá la menos completa ya que gran parte de la conversación no se pudo recordar fielmente. En general, las entrevistas se llevaron a cabo en los propios lugares de trabajo de los entrevistados. Los casetes obtenidos se rotularon por número asignado a los investigadores y demás personal, se ordenaron y se guardaron en un lugar seguro.

La colección de documentos e informes anuales se obtuvo de los boletines periódicos de la institución a través de fotocopias. Los últimos 8 informes se bajaron de la página de internet del Instituto y el último informe 2002, mediante un casete de videograbación tomado del acto mismo, este casete de video tuvo un tratamiento doble de grabación para poder transcribirlo, primero se observó y grabó en casete de voz y después se transcribió.

## **2.10 El ordenamiento de los datos**

La recopilación de los datos, a través de las distintas técnicas, se pasaron a forma de texto, de manera que su rotulación permitió que cada hoja tuviera un número para ser localizada, así: Las notas de campo (NC) se ordenaron por mes: abril, mayo, junio y julio, de manera que el número uno es para el mes de abril y así sucesivamente hasta el 4 para el mes de julio. Cada mes formó una nota de campo que contiene las notas diarias en el Instituto, e incluso los días que no se trabajó en él. Se paginó cada nota y se rotuló de esta forma: NC1, NC2, NC3 y NC4 como la nota de campo de cada uno de los meses respectivamente.

Las entrevistas ya transcritas se examinaron por el investigador, escuchando de nuevo cada uno de los casetes y corroborando que el texto correspondiera con la grabación. En general, hubo que corregir minuciosamente todas las transcripciones hasta que el total de las grabaciones se convirtieran en redacción completamente verificada. La codificación para distinguir las entrevistas se llevó a cabo paginando el documento y asignando la clave "EI" que significa entrevista al investigador, y el número siguiente es el que identifica a cada uno de ellos. Las claves fueron: EI1, EI6, EI7, EI8, EI9, EI10, EI11, EI12, EI13, EI14, EI15, EI16, EI17 y EI18 para cada uno de los investigadores, respectivamente; EP, EPI y EPE, entrevista al Portero, Portero inicial y Portero ejecutor para las entrevistas de los porteros; EC1, EC3, EC4, EC5, entrevista de los coordinadores del 1 al 5; ETA, para la entrevista del

Técnico Académico; EB1, EB2 y EB3, para la entrevista de los becarios; y EBi1 para la entrevista del bibliotecario<sup>20</sup>. Los números asignados son en la medida que se fueron conociendo cada uno de ellos, así por ejemplo, el número 1 correspondió al primer investigador, coordinador o becario conocido.

Los documentos se fotocopiaron, se paginaron y se ordenaron de la siguiente forma: RI, Reglamento Interno; RB, reglamento de la biblioteca; RIB, reglamento interbibliotecario; RMI, Reglamento mínimo de los investigadores; RAD, reglamento auxiliar de director; II94, Informe Institucional 1994; II98, Informe Institucional 1998; PT1, Plan de trabajo; IA1979 hasta IA2002, informe anual desde 1979 hasta el informe anual del 2002. Mediante esta notación se ordenaron y paginaron.

En suma se obtuvieron once libros que fueron numerados y cuyo contenido se describe a continuación; el 1 y 2 son observaciones; 3, 4, 5, 6 y 7 son las entrevistas; 8, 9, 10 y 11 son los documentos. Cada uno de los libros tiene numeradas sus páginas, de modo que con los códigos respectivos y el número de página se puede encontrar el fragmento de realidad deseado. En suma se obtuvieron un total de 1196 páginas de texto ordenado, paginado con renglones a doble espacio, en el caso de las observaciones en las notas de campo y las transcripciones de las entrevistas, y a espacio sencillo en los diversos documentos utilizados.

## **2.11 La codificación de datos**

Una vez ordenado y paginado el texto correspondiente del trabajo de campo, se inició su lectura. Esta lectura se realizó detenidamente, al mismo tiempo que se detectaban los enunciados, categorías, ideas, percepciones, frases, oraciones, datos, creencias, etc. en

---

<sup>20</sup> Los nombres de los investigadores y demás personal que se entrevistaron, o a los cuales se hace referencia en el estudio se mantienen en una relación en poder del responsable de este trabajo.

general llamadas fragmentos, debido a que son fragmentos de la realidad estudiada. Se fueron marcando estos fragmentos<sup>21</sup>, mediante corchetes, asignándoseles un código de la categoría que se estaba descubriendo en el texto. Este código consta de tres letras mayúsculas elaborado mediante la siguiente convención: si la categoría encontrada tiene tres palabras o más, el código se forma con las iniciales de las primeras tres palabras; si esta tiene dos palabras, el código se forma con las primeras dos letras de la primera palabra y la primera letra de la segunda palabra o la inicial de la primera y las primeras dos letras de la segunda, en caso de encontrarse una clave repetida; si la categoría es de una sola palabra se forma con las primeras tres letras de la palabra, en caso de repetirse los códigos de las categorías se usan las primeras tres consonantes.

Una vez leído y codificado todo el texto del trabajo de campo, se procedió a elaborar la relación de categorías encontradas (en total fueron 519) y ordenarlas alfabéticamente. Posteriormente, se procedió a unir las categorías que resultaban ser sinónimos, buscando asignarle el más adecuado nombre de la categoría del total de sus sinónimos. Después a cada categoría se le elaboró un cuadro con una sola columna y con el nombre y código de la respectiva categoría en la cabeza de la columna, en ese cuadro, se anexaron todos los fragmentos encontrados con el código de dicha categoría, donde cada fragmento tiene su propio código de identificación y localización en el texto.

Luego se procedió a purificar la categoría, este procedimiento consiste en leer cada fragmento y eliminar todas las palabras, sílabas o estribillos que se repiten o que no le dan sentido a la idea expresada, hasta obtener una expresión coherente y bien redactada. Enseguida, se formaron una relación de categorías con sus respectivas subcategorías, se

---

<sup>21</sup> Se llaman fragmentos debido a que se trata de porciones o fragmentos de la realidad estudiada

anexaron a un cuadro para cada una de ellas y en él se vaciaron los enunciados correspondientes. Luego se agruparon y reagruparon, como resultado, se obtuvieron una serie de categorías nuevas agrupadas y subcategorías, por lo tanto, también se vaciaron los enunciados de las categorías agrupadas a su respectiva categoría agrupada. Finalmente, se obtuvieron 60 categorías con las que se elaboró el índice de categorías agrupadas, que es el índice del capítulo III, Descripción de la vida académica del Instituto de Investigaciones Jurídicas.

## **2.12 La estrategia para analizar los datos**

El análisis de los datos recabados se empezó al tratar de responder, a la pregunta principal del trabajo, ¿Cómo trabaja un investigador, el grupo o la organización? Para contestar a esta interrogante fundamental, es necesario buscar en el conjunto de fragmentos que constituyen el trabajo de campo, las estrategias y maneras que distinguen las investigaciones de los académicos en el Instituto. Esto representa, prácticamente, todo el trabajo de campo. Eso se debe a que la búsqueda de evidencias empíricas trataron de relacionarse a esta pregunta y por tal motivo en todos los datos existe alguna relación que trata de indagar respecto de ello. Por lo tanto, habría que formular previamente, otras preguntas más específicas para iniciar la descripción de la realidad estudiada y que finalmente pudiera responderse a esa pregunta principal.

Esas preguntas más específicas que ayudaron a empezar con el trabajo en forma de narrativa, son: ¿Qué hace un investigador, el grupo o la organización? y ¿qué apoyos o estrategias utiliza el investigador, el grupo o la organización?. Al buscar la respuesta de ambas preguntas en el conjunto de datos se pudieron detectar la descripción detallada de cada una de las actividades que realiza un investigador de las ciencias jurídicas en el centro

de investigación, de la misma forma las que lleva a cabo el grupo y el instituto. Asimismo, las estrategias y apoyos que se requieren para efectuar dichas actividades individuales, grupales u organizacionales.

De este modo, se empezó a construir el relato de la vida de los investigadores en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, la forma de realizar su tarea principal (que es la investigación) y la articulación que hacen con la docencia y las actividades de extensión. También, la importancia de los apoyos del instituto para que los investigadores realicen mejor su trabajo; y de igual forma, los modos operativos que la institución realiza para establecer los vínculos con el campo de las ciencias jurídicas en México y otros centros de investigación en el mundo. Particularmente, la relación que establecen con las comunidades académicas de universidades y centros de investigación, asimismo, con el campo de las ciencias del derecho representadas en los congresos locales de cada uno de las entidades de la República Mexicana.

### **2.13 El procedimiento para obtener los resultados y conclusiones**

La obtención de los resultados y conclusiones del presente trabajo de investigación, se basa en un estudio comparativo entre el marco teórico obtenido y el análisis de los datos. Este proceso consistió en la elaboración de un cuadro con tres columnas, cuyo título es; datos empíricos, conceptos teóricos y resultados, respectivamente. Cada columna se llenó de la siguiente manera: se fue leyendo cada uno de los apartados del análisis de campo (capítulo III) y los datos relevantes, de acuerdo a las preguntas de investigación, se fueron anotando en la columna de datos empíricos; en la segunda columna, conceptos teóricos, se fueron anotando las ideas teóricas más importantes encontradas en el capítulo I que trataran los datos empíricos asentados en la primer columna.

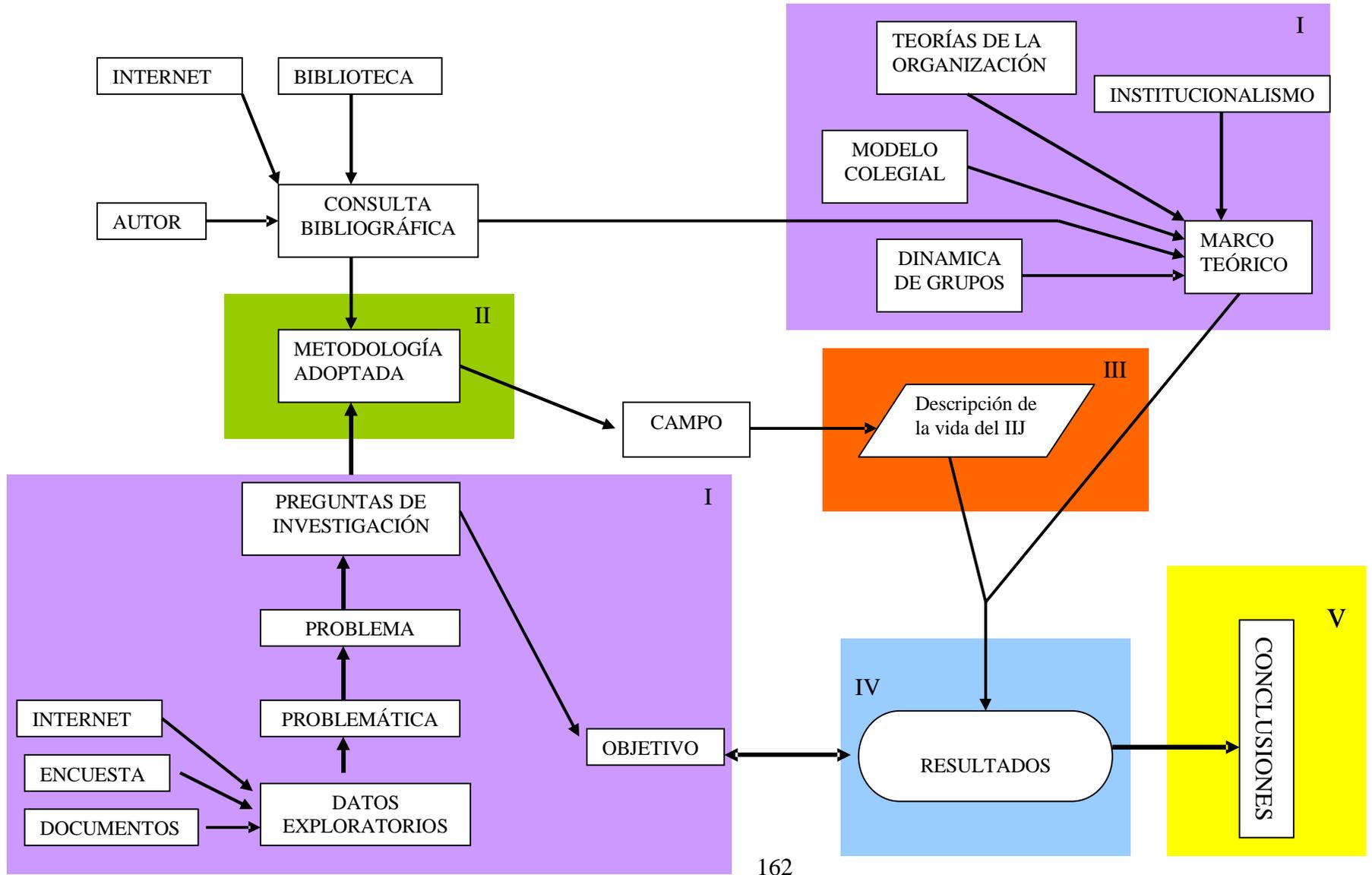
Los conceptos teóricos se obtuvieron de los apartados del marco teórico respecto de: sociedad del conocimiento, sociedad organizacional, institucionalismo, teorías de la organización, teoría de grupos, modelo colegial; la tercer columna, se utilizó para elaborar el texto propio resultado del estudio comparado entre el dato empírico y el concepto teórico. En él fueron asentados los datos empíricos explicados a través de la teoría y también aquellos datos del análisis del trabajo de campo que no fueron encontrados en el marco teórico. En esta columna se trabajó con elementos conceptuales del marco teórico y con las evidencias empíricas.

Los datos teóricos más recurrentes en su comparación con las evidencias empíricas se refieren en el siguiente orden decreciente: al modelo colegial de universidades, la teoría de los grupos, la teoría de relaciones humanas de la organización, el institucionalismo, la sociedad organizacional y la sociedad del conocimiento.

A continuación se presenta el Esquema 2 que muestra el diagrama de la metodología que se ha adoptado para la elaboración del presente trabajo de investigación e inmediatamente después inicia la descripción de la vida en el instituto.

## Esquema 2

### 2.14 DIAGRAMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



## CAPÍTULO III

### **Descripción de la vida académica del Instituto de Investigaciones Jurídicas**

La vida del Instituto de Investigaciones Jurídicas puede ser más comprensible si reconocemos, al menos, parte de su trayectoria. Esta nos ayudará a ubicarla en el tiempo y el contexto en que fue creado. Posteriormente, se podrá conocer las etapas que caracterizan a su desarrollo, hasta llegar a la descripción de la realidad actual. Enseguida se exponen algunos antecedentes históricos importantes con ese fin.

### **3.1 Breve reseña histórica del Instituto de Investigaciones Jurídicas**

#### **3.1.1 Antecedentes**

Los orígenes del Instituto de Investigaciones Jurídicas se remontan a las ideas centrales de una corriente del derecho, planteadas como la temática principal en el Congreso Internacional de Derecho Comparado celebrado en París en el año de 1900 (I.I.J. LX<sup>22</sup>, 22). Se circunscribe en la iniciativa del gran movimiento de institutos de derecho comparado, que inició en Francia a principios del siglo pasado, la Escuela Francesa de Derecho Comparado, representada, fundamentalmente, por Édouard Lambert y Henri Lévy-Ullmann. Esta innovadora idea del derecho, según las propias palabras de uno de los investigadores del Instituto, “analiza una o varias instituciones (ejemplo, derecho de familia) de diferentes derechos (México, Italia) para ver en que medida resulta de utilidad esa experiencia no sólo en lo científico, sino también puede ser en lo práctico (expedición de una ley) o bien (interpretación de las leyes). Por otra parte, el Derecho Comparado no sólo tiene que estudiar diferentes países, sino puede dedicarse al estudio del derecho de un país, pero en

---

<sup>22</sup> Sesenta Aniversario del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Es un informe de gestiones de ese periodo.

diferentes ámbitos temporales, ejemplo: estudio comparado de la Constitución de 1824 con la actual de 1917” (CPi <sup>23</sup> ).

Los estudios del derecho comparado buscan que se elaboren las leyes constitucionales de las naciones y las que rigen las relaciones internacionales sobre la base de estudios legislativos comparados de los marcos jurídicos de la comunidad de Estados del mundo, para promover la convivencia armónica entre los países y en el interior de ellos mismos. Esta nueva idea se propaga rápidamente por todos los países, principalmente Europa y América, después de la Primera Guerra Mundial ( I.I.J. XXV<sup>24</sup>, 7).

En esa época, en México transcurría el sexenio presidencial del General Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940), y en la Península Ibérica, la plenitud de la guerra civil española. La República Mexicana sirvió de refugio a un gran número de disidentes españoles, “se estima que hubo 25 000 refugiados en ese periodo, 1000 de ellos eran intelectuales. Era un gran apoyo a la tarea del gobierno de Cárdenas” (EI15, 12) manifiesta el investigador 15. Por ese año, 1937, “la investigación jurídica era exclusivamente individual y efectuada por los juristas mexicanos de manera predominante en sus bibliotecas particulares” (I.I.J. L<sup>25</sup>, 25).

En 1939, el Presidente de la República, aprovecha la formación, capacidad académica y disposición de algunos de los españoles refugiados para contribuir en su tarea de gobierno, fungiendo primordialmente como asesores. Llama a colaborar en su gabinete a varios de ellos, todos desterrados por la dictadura de Francisco Franco. “Uno de los intelectuales era el Dr. Felipe Sánchez Román y Gallifa, notable jurista español, que se incorporó para apoyar al ejecutivo como asesor jurídico” (I.I.J. XXV, 25).

---

<sup>23</sup> Consulta realizada al Portero inicial a través de su correo electrónico el 9 de febrero del 2003.

<sup>24</sup> XXV aniversario del Instituto de Investigaciones Jurídicas, es un informe de ese periodo.

<sup>25</sup> Instituto de Investigaciones Jurídicas cincuenta aniversario, reporte de gestión.

“Según Héctor Fix Zamudio, los profesores hispanos influyeron en la investigación jurídica mexicana en una doble dirección: en primer lugar, por ser portadores de las corrientes europeas entonces más recientes, y en segundo término, por haber propiciado el inicio de la investigación institucionalizada a través de la creación de seminarios, en lo que era la Escuela Nacional de Jurisprudencia” (I.I.J. L, 25). Uno de los juristas, que iniciaron la socialización sobre los estudios del derecho comparado en diversos seminarios de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, fue Don Felipe Sánchez Román quien con el conocimiento de la ciencia jurídica y de la legislación europea permitía el análisis mediante el método comparatista entre el derecho europeo y el sistema jurídico mexicano, coadyuvando con ello al desarrollo de las Ciencias Jurídicas en México. Fue así, como este destacado jurista se conectó con su campo, mediante la difusión de su doctrina, estableciendo relaciones profesionales y académicas con los abogados mexicanos.

### **3.1.2 Después de su fundación**

En el año de 1939, Sánchez Román propuso, a la comunidad académica de abogados y a la Universidad Nacional Autónoma de México, la creación del Instituto de Derecho Comparado. Su propuesta durante más de un año fue valorada y finalmente aceptada. El Instituto fue inaugurado el 7 de mayo de 1940, como una dependencia de la Escuela Nacional de Jurisprudencia (hoy Facultad de Derecho), por el entonces Rector Dr. Gustavo Baz Prada. “Como era natural, el creador del proyecto, Don Felipe Sánchez Román y Gallifa es nombrado director del recién fundado Instituto” (I.I.J. LX, 22).

El Instituto de Derecho Comparado nace con un perfil eminentemente comparativo, con el fin de utilizar el conocimiento del derecho extranjero para el desarrollo del sistema jurídico mexicano; contar con el material jurídico indispensable para la determinación de la ley

aplicable en caso de conflicto internacional de leyes; investigar comparativamente los diversos sistemas jurídicos de la época, fundamentalmente los iberoamericanos; fomentar y promover el estudio del derecho comparado; y crear una biblioteca especializada, además de contar con documentación legislativa y jurisprudencial (I.I.J. LX, 22).

Al constituirse este Instituto, sus miembros se reunían periódicamente en el Aula Jacinto Pallares de la Escuela Nacional de Jurisprudencia, hasta principios de 1941, en este año se consiguió un despacho en la calle Artículo 123 número 22, zona centro D.F. Este despacho contenía dos cuartos, uno era biblioteca y el otro sala de juntas (I.I.J. L, 33).

“El Instituto de Derecho Comparado adquirió su autonomía a partir del 15 de diciembre de 1948, con lo cual la investigación jurídica no sólo adquirió un carácter institucional, sino también naturaleza profesional” (I.I.J. L, 29). Se cambia del centro del D.F. a la Torre de Humanidades de ciudad universitaria de la UNAM, en el año de 1954, y permanece ahí hasta 1976 cuando ocupa los pisos 4, 5 y la mitad del 13 de la Torre II de Humanidades (I.I.J. LX, 37).

El 15 de diciembre de 1967, a propuesta del Rector Ing. Javier Barros Sierra, el H. Consejo Universitario aprobó su cambio de nombre pasando de Instituto de Derecho Comparado a Instituto de Investigaciones Jurídicas, que no implicó sólo un cambio de membrete, sino una importante y profunda transformación en la estructura del mismo (I.I.J. LX, 43).

En el año de 1966, el Rector y la Junta de Gobierno, acogieron entonces la petición unánime de los investigadores y colaboradores del Instituto, y fue así como la junta eligió al Dr. Héctor Fix Zamudio como director. El autor del libro comenta este importante hecho de esta manera: “no he de hacer elogio, porque según el aforismo medieval, los hechos notorios no requieren prueba (*notoria non egent probatione*), pero se confió la institución, por primera vez, a un investigador de tiempo completo y de ese modo concluyó por fin, el largo periodo

de 26 años durante los cuales sólo de manera esporádica, dispuso de director efectivo” (I.I.J. L, 43).

Cuando el Dr. Fix tomó el Instituto en 1966, sólo había 4 investigadores incluyéndolo a él y media docena a contrato, y al dejar el Instituto, había 27 investigadores de tiempo completo, dos de medio tiempo, seis técnicos académicos, dos asesores en legislación y jurisprudencia, cuatro becarios y 22 de personal administrativo. Son el fruto de 12 años de absoluta entrega (I.I.J. L, 51).

En la vida del Instituto pueden señalarse tres periodos o etapas de desigual duración y de características bien definidas:

La primera, que comprende desde su fundación hasta fines de 1942, es decir, aproximadamente año y medio, fue una época plena de dificultades e inseguridad. Se carecía de todo: muebles, local adecuado, personal administrativo, libros y casi de recursos económicos, constituidos estos por una magra asignación en el presupuesto general de la universidad, constantemente discutida y amenazada de supresión. Este periodo es conocido como la Etapa Heroica (I.I.J. XXV, 5).

La segunda, es la Etapa de Consolidación. Periodo de creación de los medios materiales que sirvieron de base para el funcionamiento del Instituto. Se instala en local apropiado, se inicia la formación de su biblioteca y documentación legislativa, aparecen sus primeras publicaciones y se formulan planes de trabajo con la participación de esforzados colaboradores que, casi a título gratuito, aceptan contratos para efectuar investigaciones y estudios diversos. Este periodo comprende de 1943 a 1954 (I.I.J. XXV, 6).

La tercera etapa inicia cuando el Instituto de Derecho Comparado es trasladado a la Ciudad Universitaria. Etapa brillante y vigorosa, plena de realizaciones (I.I.J. XXV, 6). El 31 de julio de 1986 se inaugura el edificio construido exclusivamente para el Instituto de Investigaciones Jurídicas. Esta última etapa ha alcanzado niveles mayores de producción,

más de 90 libros editados por año, porcentajes altos de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores, una vasta vinculación con su campo disciplinario, y la diversificación de tareas de extensión y docencia. Actualmente, el personal que lo forma son 78 investigadores de tiempo completo, 58 técnicos académicos y 131 integrantes del personal administrativo (IA2001, 2).

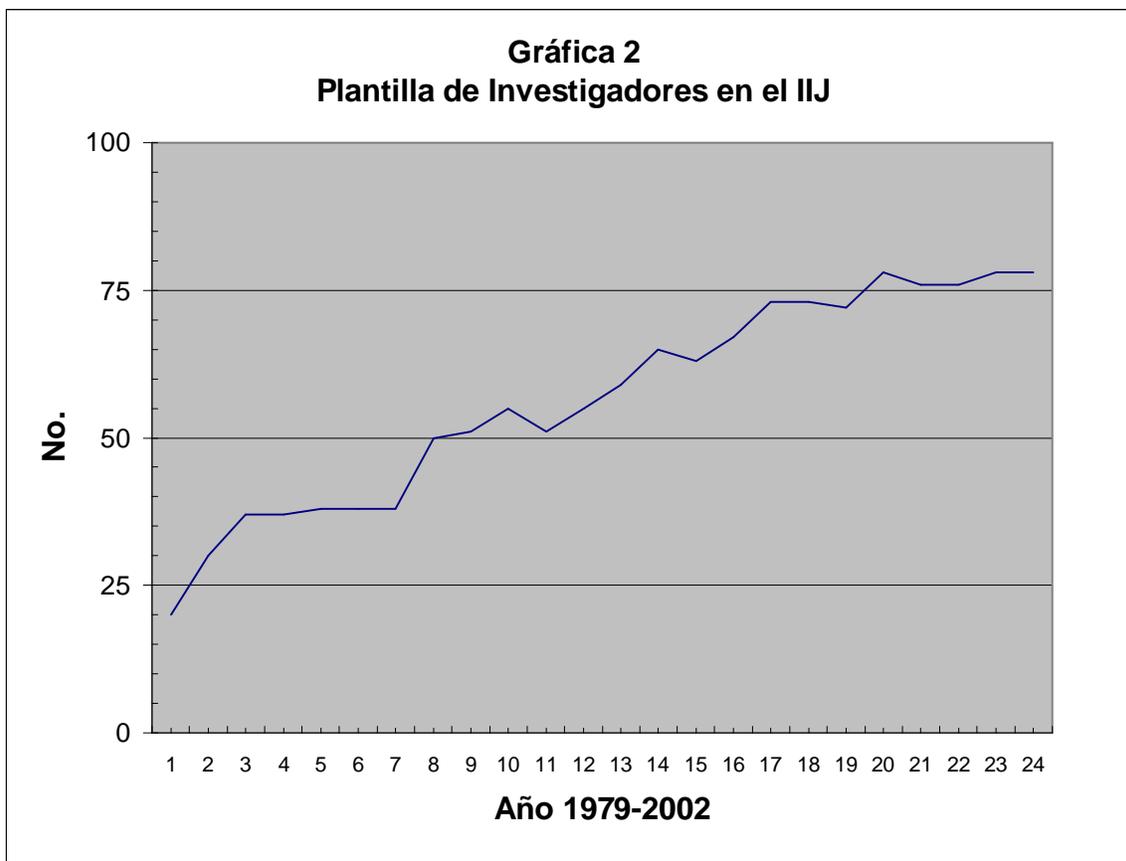
Una forma de visualizar las tres etapas que forman la vida del Instituto es a través del comportamiento de su plantilla de investigadores, desde su creación hasta la actualidad. Se muestra en la siguientes tabla y gráfica respectivamente.

**Tabla 16**

Plantilla de Investigadores del I.I.J. 1940-2002

Año	# inv.						
1940	n.d.	1956	n.d.	1972	n.d.	1988	55
1941	n.d.	1957	n.d.	1973	n.d.	1989	51
1942	n.d.	1958	n.d.	1974	n.d.	1990	55
1943	n.d.	1959	n.d.	1975	n.d.	1991	59
1944	n.d.	1960	n.d.	1976	n.d.	1992	65
1945	n.d.	1961	n.d.	1977	27	1993	63
1946	n.d.	1962	n.d.	1978	29	1994	67
1947	n.d.	1963	n.d.	1979	29	1995	73
1948	n.d.	1964	n.d.	1980	30	1996	73
1949	n.d.	1965	n.d.	1981	37	1997	72
1950	n.d.	1966	4	1982	37	1998	78
1951	n.d.	1967	n.d.	1983	38	1999	76
1952	n.d.	1968	n.d.	1984	38	2000	76
1953	n.d.	1969	n.d.	1985	38	2001	78
1954	n.d.	1970	n.d.	1986	50	2002	78
1955	n.d.	1971	n.d.	1987	51		

FUENTE: Informes anuales de gestión del I.I.J. n.d. son datos no disponibles.



En la Tabla 16 y la Gráfica 2, respectivamente, puede observarse un crecimiento significativo de la plantilla de investigadores del Instituto en los últimos 25 años. Ha sido este último periodo, su etapa de mayor incremento en cuanto a la plantilla de personal, particularmente, los últimos 10 años, que ha pasado a ampliar el número de investigadores de 50 a 75, es decir, esto representa un 50 % de expansión en la última sexta parte de su vida.

De un modo similar el Instituto ha crecido en el número de publicaciones y revistas propias, en el número de investigadores que han ingresado al Sistema Nacional de Investigadores, en el número de convenios celebrados con entidades públicas y privadas para prestar servicios profesionales, en la utilización de la red de internet, en el número de eventos académicos en

los que participa y en los que organiza, en el número de académicos becados en el extranjero, en suma, ha incrementado sustancialmente su productividad académica.

Los directores que este Instituto ha tenido, desde su creación hasta la actualidad, como puede observarse, han sido en periodos de desigual duración. En un principio sin estar reglamentado el periodo de gestión, después el periodo era de 6 años con opción a reelección, y finalmente de 4 años con derecho a reelección. Los nombres y periodos de cada uno de ellos se relacionan enseguida, iniciando por el más reciente:

Dr. Diego Valadés Ríos (1998- )

Dr. José Luis Soberanes Fernández (1990-1998)

Lic. Jorge Madrazo Cuellar (1984-1990)

Dr. Jorge Carpizo Mcgregor (1978-1984)

Dr. Héctor Fix Zamudio (1966-1978)

Dr. Roberto Molina Pasquel (1962-1966)

Lic. César Sepúlveda (1961-1962)

Dr. Roberto L. Mantilla Molina (1959-1961)

Lic. Francisco Javier Elola Fernández (1956-1959)

Dr. Agustín García López (1941-1956)

Dr. Antonio Martínez Báez (1941)

Dr. Mario de la Cueva (1941)

Dr. Raúl Carrancá y Trujillo (1941)

Dr. Felipe Sánchez Román y Gallifa (1940-1941)

A continuación se presentan las condiciones actuales del instituto en cuanto a modos de operación, funciones de cada una de sus áreas o departamentos y organigrama.

## **3.2 El Instituto de Investigaciones Jurídicas en la Actualidad**

### **3.2.1 Integración**

El Instituto cuenta con un director el cual se auxilia para el desempeño de sus funciones en: la Secretaría Académica, el Secretario Administrativo, el Jefe de la Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales, el Coordinador de la Unidad de Extensión Académica y Proyectos Editoriales, el Coordinador de la Unidad de Investigación Empírica, el Jefe del Departamento de Publicaciones, el Coordinador de la Unidad de Documentación de Legislación y Jurisprudencia, de la Coordinadora Académica de la Biblioteca, el Coordinador de Difusión, Distribución y Fomento Editorial, el Jefe del Departamento de Informática Jurídica, los coordinadores académicos de las áreas de investigación y núcleos de investigación interdisciplinaria.

Los órganos de representación del Instituto son: La Dirección, el Claustro del Personal Académico y el Consejo Interno, los representantes del Personal Académico ante el Consejo Universitario, el Representante del Personal Académico ante el Consejo Técnico de Humanidades.

Los Directores del Instituto que hayan concluido el período para el cual fueron designados, tienen el carácter de Consejeros ex officio del Instituto.

#### **3.2.1.1 Secretaría Académica**

Es un auxiliar en la coordinación de ejecución de los asuntos que compete al director del Instituto. Entre sus funciones está sustituir al Director en caso de licencias o comisiones, así como sustituirlo en el Consejo Técnico de Humanidades con voz pero sin voto. Es un auxiliar en la elaboración del proyecto de presupuesto, del programa anual de actividades del Instituto y del informe anual de las labores del mismo. Otras de sus funciones es fungir

como secretario del Consejo Interno y del Claustro del Personal Académico. Asimismo, es el secretario del Subcomité de Becas.

La Secretaría Académica es quien recibe los documentos de los candidatos a becarios nacionales y extranjeros, los cuales son evaluados por el subcomité de becas. De igual forma es la encargada del control de los prestadores del Servicio Social, ubicándolos dentro de alguno de los programas registrados ante la Dirección General de Servicio Social Multidisciplinario. Asimismo, es la encargada de llevar a cabo la coordinación de los eventos académicos organizados por el Instituto, áreas, departamentos o investigadores.

### **3.2.1.2 Unidad de Extensión Académica y Proyectos Editoriales**

La Unidad de Extensión Académica y Proyectos Editoriales tiene entre sus funciones la de servir de enlace y coordinación para la realización de las diversas obras de carácter colectivo que llevan a cabo tanto los investigadores del Instituto como otros académicos vinculados al mismo. En este sentido, desde la Unidad se realizan las tareas necesarias para mantener actualizados el Diccionario Jurídico Mexicano, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos comentada o la Enciclopedia Jurídica de México. Otra función de la Unidad es servir como apoyo para la realización de los eventos académicos que programan y realizan las distintas áreas de investigación, así como ayudar en los proyectos y programas que le encargan tanto el Director como el Secretario Académico del Instituto.

### **3.2.1.3 Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales**

A fin de realizar de manera programada y sistemática las actividades de planeación y evaluación del Instituto fue creada esta Unidad de Planeación y Evaluación formalmente.

Entre sus funciones destacan:

- Elaboración del Informe Anual de las Actividades del Instituto, que también se presenta a las diversas dependencias universitarias.
- Revisión y actualización de los formatos del informe anual de las actividades del personal académico, evaluación específica del avance presentado tanto en las investigaciones individuales como en los proyectos colectivos.
- Realizar el trámite correspondiente, para solicitar los dictámenes académicos en relación con la publicación en el Instituto, de los originales presentados por su personal académico.
- Instrumentación en todas sus etapas, de las convocatorias ordinarias y extraordinarias del programa de estímulos a la productividad del personal académico.
- Instrumentación de los proyectos de convenios a celebrarse con las instituciones ajenas a la Universidad.
- La realización de una base de datos del personal académico del Instituto.

Y demás tareas que determine el Director.

#### **3.2.1.4 Unidad de Investigación Empírica**

La Unidad de Investigación Empírica del Instituto de Investigaciones Jurídicas se creó con el objetivo de realizar proyectos de investigación sustentados en el diseño y aplicación de métodos que recopilen información orientada a corroborar hipótesis normativas y propositivas. Para lograr este objetivo, esta unidad introduce técnicas e instrumentos de análisis cuantitativo y cualitativo provenientes de las ciencias sociales para presentar un novedoso enfoque del derecho y de sus instituciones, concebidas como un fenómeno social.

La Unidad de Investigación Empírica es, por tanto, el primer puente del estudio jurídico interdisciplinario. Se encuentran en marcha en esta unidad de investigación, dos Proyectos dignos de destacar:

**a) Diagnóstico sobre la administración de justicia en México.** Es el primer proyecto de la nueva Unidad de Investigación Empírica iniciado en el mes de septiembre de 1999. En este estudio se intenta una aproximación a la realidad de la administración de justicia en México en forma muy novedosa, en principio, por tratarse del primer estudio sobre la administración de justicia local, desde una perspectiva general e institucional y, en segundo lugar, por la metodología empleada, que va más allá de lo establecido por los preceptos que regulan a la administración de justicia en todo el país. En este trabajo se recopila información sobre la administración de justicia, es decir, sobre la práctica cotidiana de las instituciones jurisdiccionales.

**b) Maestría en Derecho Judicial Penal.** La Maestría en Derecho Judicial constituye un primer proyecto académico, orientado a la capacitación y especialización de funcionarios judiciales. Se lleva a cabo en colaboración con la Universidad Iberoamericana de León, Guanajuato la que se encarga de ser sede, así como de la administración escolar. Este programa está diseñado de forma tal que resulte de verdadera utilidad práctica para los encargados de la administración de justicia en las entidades federativas que participan en él (Guanajuato, Zacatecas, Aguascalientes y Michoacán).

### **3.2.1.5 Departamento de Publicaciones**

La política editorial del Instituto es responsabilidad de la Comisión Editorial y del Consejo Interno. En el seno de estas instancias se fija el mínimo de colaboraciones con que deberán contribuir los investigadores para la formación de las publicaciones periódicas, no

periódicas y obras colectivas; también se determinan las prioridades en materia editorial. Al Departamento de Publicaciones le corresponde, entre otras funciones, vigilar y administrar el cumplimiento de dicha política.

En la jefatura del Departamento se reciben los originales para su edición. El Departamento de Publicaciones es responsable de todo el proceso: desde la recepción de originales de autor, hasta la entrega de la obra impresa.

Para la publicación de los originales que habrán de ser editados en forma de libro, se requiere de dos dictámenes favorables (éstos pueden provenir de los miembros de la propia Comisión Editorial o de los especialistas en la materia de que se trate y que integran la cartera de árbitros con que cuenta el Instituto).

El fondo editorial del Instituto se encuentra organizado en series, dentro de las cuales ya han visto la luz 833 títulos que corresponden a 1641 ediciones.

En cuanto a las publicaciones periódicas, los directores de las diferentes revistas, una vez elaborados los dictámenes respectivos, presentan ante la Comisión Editorial una propuesta con los materiales que determinado número deberá contener; de ser aprobada dicha propuesta se procede a su edición.

Las publicaciones periódicas del Instituto han alcanzado un amplio reconocimiento no sólo en el ambiente nacional, sino también en el internacional. Actualmente el Instituto cuenta con cinco publicaciones de este tipo:

**Boletín Mexicano de Derecho Comparado.** Esta publicación periódica surgió en 1948 y desde entonces ha seguido apareciendo en forma ininterrumpida cada cuatro meses. Se inició con la idea de servir para dar a conocer en México y en el extranjero los trabajos en los que se ocupaba el Instituto, al mismo tiempo que para poner al alcance de los estudiosos los datos informativos que se seleccionan y clasifican en él. Tiene por objeto recoger el

material necesario para elaborar una teoría jurisprudencial, y difundir las normas jurídicas vigentes en México y en el extranjero. En la actualidad el Boletín se divide en cuatro secciones: Artículos; Estudios legislativos; Bibliografía; Información.

**Cuestiones Constitucionales.** Revista Mexicana de Derecho Constitucional. El primer número de esta revista, cuya periodicidad es semestral, apareció en 1999. La revista aspira a llenar un vacío que en México existía, pues no se contaba con una revista de derecho constitucional; su espacio pretende, por tanto, contribuir al debate sobre las instituciones y las cuestiones constitucionales en la sociedad contemporánea; aspira a enriquecer el panorama de las ideas y de las opciones que requiere una sociedad en transformación como la mexicana. Cuestiones Constitucionales tiene cuatro secciones: Artículos; Comentarios jurisprudenciales; Comentarios legislativos, y Reseñas bibliográficas.

**Anuario Jurídico.** Esta publicación periódica apareció en el año de 1974 como una respuesta a la ampliación de las actividades comparatistas que el Instituto realizó en su etapa inicial. En su primera serie el objetivo de esta publicación era constituir un instrumento del más alto nivel científico para la expresión del actual pensamiento jurídico mexicano. De esta manera, presentaba un panorama de la bibliografía jurídica aparecida en el periodo de un año. En su segunda serie se reestructuró el contenido de la publicación para dar cabida a cinco secciones que dan cuenta de aspectos jurídicos del año al que corresponde el Anuario (Jurisprudencia, Legislación, Estudios legislativos, Comentarios jurisprudenciales y Bibliografía).

**Anuario Mexicano de Historia del Derecho.** Esta publicación periódica apareció en 1989, y tiene como objetivo dar a conocer los productos de la investigación y de la docencia de distinguidos historiadores del derecho.

Su contenido se divide en los siguientes cinco apartados: Artículos doctrinales; Documentos históricos; Comentarios a distintas obras doctrinales; Bibliografía; Crónica, tanto de libros como de sucesos diversos.

**Revista de Derecho Privado.** Esta revista apareció a la luz pública en 1990, como un órgano de difusión cuatrimestral. Su propósito es abordar temas en las dos ramas tradicionales del derecho: el civil y el mercantil. Sobre ambas disciplinas se quiere ofrecer un foro de difusión para estudios, ensayos y notas que se refieren a doctrinas jurídicas, a la jurisprudencia de nuestros tribunales locales y federales, a la legislación de la Federación, de los estados y del Distrito Federal y a recensiones de libros y revistas de contenido jurídico que se publiquen preferentemente en nuestro país.

### **3.2.1.6 Centro de Documentación de Legislación y Jurisprudencia**

Este centro constituye un departamento del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM cuyo objeto es la compilación de documentación legislativa y jurisprudencial, tanto nacional como extranjera, así como la realización de sistemas de información, consultables en disco compacto e Internet, capaces de proporcionar acceso a gran parte de la información nacional que se encuentra en el mismo.

La función de acopio de información se ha realizado a lo largo de los sesenta años de existencia del Instituto. Entre las diversas colecciones periódicas de carácter oficial se destacan el Diario Oficial de la Federación (desde 1890), todas y cada una de las colecciones de periódicos, gacetas y boletines oficiales de las treinta y dos entidades federativas (desde 1930) y el Semanario Judicial de la Federación (desde 1870).

Además de las colecciones antes mencionadas, puede ser consultada legislación mexicana desde el siglo XVIII, diversos compendios de legislación local publicados por gobiernos

estatales, legislación extranjera, jurisprudencia del Tribunal Fiscal de la Federación, criterios de interpretación del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, índices de jurisprudencia elaborados por el propio Centro, así como jurisprudencia de países como Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Honduras, Israel, Italia, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela. El Centro cuenta con una sala de consulta en donde los investigadores del Instituto y público en general pueden consultar la documentación legislativa y jurisprudencial de nuestros acervos.

En cuanto a la realización de sistemas de información, el Instituto inició su realización desde hace dos décadas. El primero de ellos fue el Sistema UNAM-JURE, diseñado para almacenar, identificar y dar seguimiento a todas las disposiciones legislativas emitidas en la República Mexicana publicadas en el Diario Oficial de la Federación y en todos los periódicos, gacetas y boletines oficiales de los estados. El sistema UNAM-JURE contiene fichas de análisis que brindan información sobre la expedición y reforma de leyes, códigos, decretos, tratados, constituciones, estatutos, normas oficiales, bandos, ordenanzas, planes, presupuestos, reglamentos, tarifas, manuales, contratos ley, circulares, avisos y acuerdos, entre otros, publicados en todo el territorio nacional. En su momento el UNAM-JURE llegó a constituirse como el banco de información legislativa más importante del país.

Desde el inicio de la década de los noventa el Instituto, a través de su Centro de Documentación y su Departamento de Informática, ha desarrollado diversos sistemas capaces de brindar información jurisprudencial en materia penal, civil, laboral, constitucional, así como información legislativa federal y estatal, en texto completo. Estos sistemas se han realizado en disco compacto, Internet y en ocasiones para su consulta interna en entidades gubernamentales.

Algunos de los sistemas de información realizados por el Instituto son: CFE-JURE, DF-JURE, Sistema de Información Jurídica en materia de Seguridad Pública, UNIJUS, ADPROJUS, Sistema de Información Jurídico Laboral, Sistema de Información Jurídico Constitucional, JUS-TUR, Sistema de Información Jurídico Electoral e ISSSTE-JURE. Dichos sistemas han sido realizados para la Comisión Federal de Electricidad, Gobierno del Distrito Federal, Sistema Nacional de Seguridad Pública de la Secretaría de Gobernación, Oficina del Abogado General de la UNAM, Procuraduría General de la República, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Consejo de la Judicatura Federal, Secretaría de Turismo, Instituto Federal Electoral e Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, respectivamente.

### **3.2.1.7 Coordinación de Difusión, Distribución y Fomento Editorial**

El objeto de esta Coordinación es lograr que las publicaciones del Instituto lleguen a la mayor cantidad de estudiosos del derecho o interesados en él.

Su cumplimiento se busca a través de las siguientes actividades:

- Ventas.- Directas al público en su Librería y expo-ventas en todos los eventos organizados por el Instituto ya sea en sus instalaciones o fuera de ellas; en ferias de libros realizadas por diversas instituciones tanto en el área metropolitana como en toda la república y aun en el extranjero, y por consignaciones: a la Dirección General de Fomento Editorial para atender a toda la comunidad universitaria, a centros e institutos de investigación jurídica y a librerías especializadas.
- Donaciones.- A todos los investigadores y técnicos de este Instituto, dependencias y funcionarios universitarios; dependencias y funcionarios gubernamentales y abogados e investigadores distinguidos.

- Canje. Esta se establece con instituciones nacionales e internacionales (sobre todo de publicaciones periódicas).
- Promoción. Se lleva a cabo a través de catálogos, hojas de novedades e invitaciones a ferias y en campañas de suscripción a las publicaciones periódicas.

### **3.2.1.8 Departamento de Informática Jurídica**

El departamento de Informática creado en enero de 1992, fue diseñado para conjuntar los criterios y esfuerzos destinados a los sistemas de información automatizada del Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Las principales tareas que realiza el departamento son:

- Diseñar y controlar las comunicaciones internas (redes unix, amos y novell), además de administrar los enlaces externos (bitnet, internet y conexión directa).
- Supervisar el uso, adquisición, distribución y mantenimiento del equipo de cómputo
- Coordinar cursos y seminarios en materia de informática, siendo ésta una de las mayores prioridades ya que su finalidad es la capacitación de personal académico en las tareas vinculadas a los sistemas de recuperación documental.
- Dar apoyo técnico y asesoría en aplicaciones informáticas orientadas a la recuperación de datos en nuestros sistemas de tratamiento de información automatizada.
- Fomentar el desarrollo de investigaciones con sistemas de cómputo para extender la informática en el campo de la ciencia jurídica dentro y fuera del Instituto.
- Asesorar a las áreas de investigación en el acceso a los servicios de las redes UNAM, INTERNET e INTRANET.

En general, su función es apoyar a todos los departamentos del Instituto en el área informática, así como llevar a cabo relaciones con centros nacionales e internacionales interesados en la Informática Jurídica.

### **3.2.1.9 Áreas de investigación**

La política de investigación se encuentra fundada en el respeto irrestricto a la libertad de investigación y de libre examen y discusión de las ideas. En su ejercicio, los investigadores fijan el tema a desarrollar como su investigación fundamental y de acuerdo con su especialidad, participan y contribuyen a las publicaciones periódicas del propio Instituto.

El trabajo académico del Instituto está organizado en doce áreas de investigación y un núcleo de investigación interdisciplinario, cada una con un investigador responsable de la coordinación del trabajo académico. Además de que constantemente se forman grupos para proyectos colectivos de investigación que pueden integrar a investigadores de otras dependencias de la Universidad o de otras entidades académicas del país.

**Áreas Académicas:** Derecho Administrativo, Derecho Constitucional, Derecho Internacional, Derecho Penal, Derecho Civil y Mercantil, Derecho Social, Filosofía y Teoría del Derecho, Historia del Derecho, Sociología del Derecho, Núcleo de Estudios Interdisciplinarios en Salud y Derecho, Seminario de Estudios del Estado, Seminario sobre Sistema Jurídico y Diseños Institucionales.

### **3.2.1.10 Personal Académico**

El Instituto cuenta con setenta y ocho investigadores de tiempo completo, todos ellos con estudios de posgrado, en su mayoría con el grado de doctor y miembros del Sistema Nacional de Investigadores. Todos los investigadores del Instituto desarrollan, además, una

intensa actividad docente dentro de la UNAM, y apoyan el desarrollo de programas, especialmente de posgrado en otras universidades y en los estados de la República.

Los investigadores realizan de forma permanente proyectos de investigación colectiva, patrocinados por instancias públicas y privadas, que van desde estudios sobre problemas jurídicos de interés específico, hasta proyectos normativos por encargo de los órganos legislativos tanto federales como estatales.

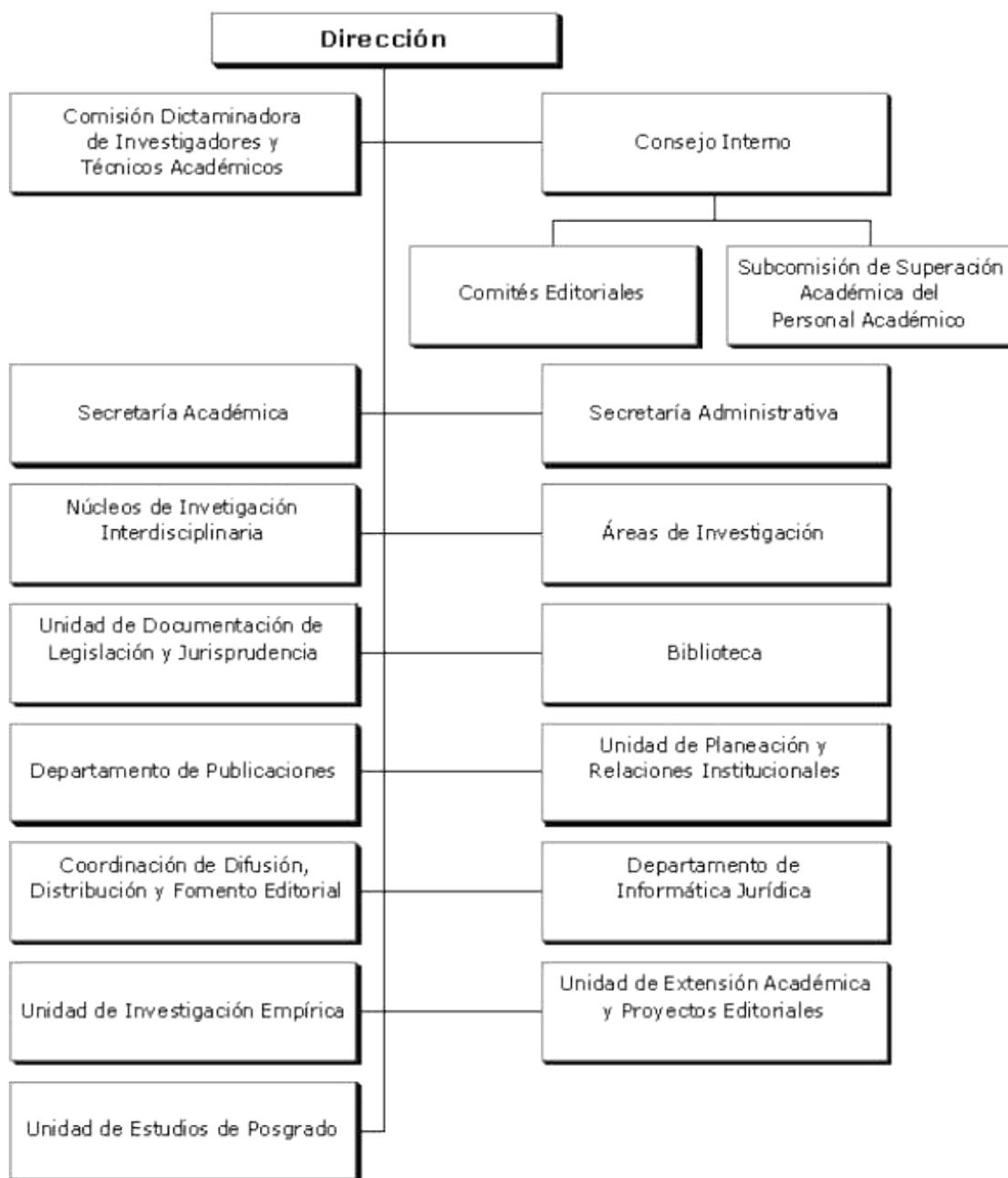
En el Instituto se reciben frecuentemente investigadores visitantes de varios países, que además de utilizar los acervos bibliohemerográficos de legislación y jurisprudencia para el desarrollo de sus investigaciones, colaboran en las actividades y constituyen una fuente muy importante de intercambio de conocimiento para el personal académico. A su vez, muchos investigadores de este centro realizan estancias de investigación en el extranjero.

También forman parte de su personal cincuenta y ocho técnicos académicos, que realizan importantes labores de apoyo a la investigación. Todos ellos se han especializado para las actividades que realizan en el Instituto.

La estructura orgánica del Instituto de Investigaciones Jurídicas, que es vigente hoy en día, es completamente plana, como se puede observar no existen estratos jerárquicos, y en consecuencia la relación entre la dirección y el resto de las funciones de la organización es directa, el organigrama se muestra a continuación:

### 3.2.1.11 Organigrama del I.I.J., 2002

Esquema 3



### **3.2.2 Primeras impresiones del ambiente del Instituto**

La primera vez que visité al Instituto, llegamos en un taxi, de esos autos compactos, Volkswagen, llamados ecológicos en la ciudad de México. Recuerdo que íbamos el coadyuvante 1 y yo. El taxista al entrar al circuito de CU pregunta “¿a qué facultad los llevo?”, mi compañero coadyuvante 1 contesta “a el área de institutos”, el taxista de inmediato responde “es por la sección de los pitufos”. Me quedé pensando en el comentario del taxista y pensé “no tiene mucha relación un lugar donde se encuentran instalados algunos centros de investigación con el nombre de una colonia de pequeños individuos fantásticos de color azul (pitufos) que convivían en armonía en una colonia de semejantes, con la amenaza constante del brujo Gamael”, esos cuentos de caricaturas de televisión de los años 80.

Recuerdo que el taxista comentó “es por el circuito Mario de la Cueva”, en ese momento el nombre del circuito no representó nada para mí, excepto la denominación con el que se identifica alguna calle o boulevard dentro del campus de ciudad universitaria de la UNAM. Ya en el transcurso de mi trabajo, me daría cuenta que se trataba de uno de los fundadores de este centro de investigaciones en humanidades.

Al detenerse el pequeño taxi en la parada de autobuses, el chofer nos dice “son 9 pesos caballeros”, le pagué con una moneda de 10 pesos y le dije “así está bien”, me pareció muy barato el servicio, aunque la distancia que recorrió es pequeña y sin tráfico, no hubo oportunidad de que el taxímetro marcara una cantidad mayor, por lo despejado de la circulación de las amplias calles de CU, además, nosotros veníamos del metro Copilco, justo a la entrada de los circuitos internos de CU, después repararía que caminando esa misma distancia por entre las escuelas y facultades podía hacer no más de 20 minutos.

Cuando dejamos el taxi, lo primero que observé fue el lugar donde es la parada de la ruta de camiones internos de la ciudad universitaria. Una caseta de unos 3m x 6m de superficie con 6 puntales y una banca de cemento al fondo. No se podía saber fácilmente el color con que estaba pintada la caseta porque tenía propaganda por todos lados, carteles que hacían alusión a un referéndum para elección de representante sindical del personal administrativo de la UNAM, con planillas que se identificaban con el nombre de colores rojo y blanco. Luego pensé que estaba en un lugar como en cualquier otra universidad pública mexicana donde la autonomía, en parte, es entendida como la libertad de los universitarios para decidir su propia organización interna y una de esas era la organización sindical de los trabajadores administrativos, en este caso particular, y por tal motivo, la excesiva propaganda para llamar a votar por uno o por otro de los contendientes habría que ponerla en todos lados por donde pasara algún agremiado o estuviera a la vista.

Continuamos caminando hacia el edificio del Instituto, al estar de frente pude observar un edificio de tres pisos, color azul, luego reparé que lo que había pensado de la metáfora de los pitufos, sólo estaba referida al color de la parte externa de las instalaciones y que posiblemente nada tendría que ver con aquella comunidad armoniosa y caricaturesca. En la parte externa del frente del inmueble pude ver una gran construcción de color azul rodeada de amplios espacios bien arreglados y un estacionamiento, posiblemente con mayor superficie que el Instituto mismo, del lado derecho.

Al entrar por el pasillo del frente puede verse una enorme biblioteca del lado izquierdo, esta parte del edificio sólo con dos pisos, el resto de la construcción con tres plantas. Desde la calle no se aprecia bien el tamaño construido debido a que se encuentra a desnivel, aproximadamente un piso debajo del nivel del circuito que tiene en el frente. Días después tuve la oportunidad de conocer los alrededores del Instituto, todo con amplios jardines,

césped y árboles que lo separan de otras construcciones similares en tamaño. Este es un lugar alejado del ruido y la cantidad de árboles le ayudan a mejorar la calidad del aire un poco contaminada de esa zona del D.F.

Pude constatar la diferencia respecto del orden y limpieza del exterior del Instituto con relación a lo que en principio había supuesto al observar la caseta de parada de autobuses internos de CU. El edificio bien pintado, limpio sin un cartel de propaganda política o de cualquier otro tipo. Su arboleda y un estacionamiento con más de 50 cajones para automóviles ordenado y limpio.

En algunas visitas posteriores realizadas al Instituto, llegué caminando desde el metro Universidad, pasando a través de un amplio estacionamiento de la tienda de CU. Es una tienda de autoservicio para los trabajadores académicos y administrativos de la UNAM. Luego caminando unos 200 metros sobre el circuito encontraba el edificio azul, lugar geográfico donde buscaba la respuesta a mi pregunta que me inquietaba ¿Cómo es que un centro de investigaciones trabaja para alcanzar esos niveles de productividad, tan distintos de la realidad de las otras universidades del país?

La manera más común como estuve asistiendo al trabajo de campo de este centro de investigaciones fue en el camión interno de CU. Este lo tomaba frente a la estación del metro Universidad. Estos camiones, todos nuevos de marca europea Mercedes Benz, que sólo se mueven en los circuitos internos de la ciudad universitaria con horarios desde las 6:30 de la mañana hasta las 10:00 de la noche de lunes a viernes, esta ruta de autobuses son gratuitos. Luego comparé la diferencia en los apoyos que la UNAM presta a los universitarios para mejorar la calidad de su servicio educativo respecto de otras universidades públicas del país, sobre todo de las entidades federativas. Este servicio lo presta la UNAM a los universitarios para que se trasladen a las escuelas, facultades, centros

de investigación, departamentos o sus bibliotecas en distintas rutas que recorren todo el *campus* universitario, utilizan para tal propósito 24 autobuses para uso general; además, uno acondicionado para el traslado de personal discapacitado exclusivamente.

Al entrar al Instituto, de inmediato noté la diferencia del ambiente con la percepción inicial de centro politizado de una universidad pública, también con los ambientes conocidos de otras universidades públicas del país. En principio, existe una pequeña recepción al entrar a la sala principal, dos personas que ahí atienden, uno de seguridad y otra persona para informar de los diferentes asuntos relacionados al funcionamiento del centro de investigación.

El Instituto tiene un pasillo principal y una entrada sin restricciones de su lado izquierdo, a unos 6 metros del pasillo, de ese lado se pueden encontrar 2 librerías; una que se encarga de vender sólo los libros y publicaciones de sus académicos, es la primera que se encuentra del lado izquierdo; y la otra que se encuentra en el extremo opuesto de ésta, que vende libros de la disciplina jurídica de las editoriales de manera directa, editoriales con las que el Instituto tiene convenios de coedición. Existe un pasillo que separa a ambas librerías, este pasillo pequeño conduce al auditorio principal cuyo nombre es “Dr. Héctor Fix Zamudio”, el auditorio tiene un amplio lobby utilizado para exposiciones y muestras y en su interior una capacidad para más de 500 personas, está completamente acondicionado y al frente con su *podium* y mesa para el *presidium*. El *podium* tiene grabado en su frente el escudo del Instituto de Investigaciones Jurídicas. El nombre del auditorio que aparece en la parte superior de su entrada, escrito con grandes letras metálicas color oro, me hizo pensar que quizá se tratara de una de las personas clave para el desarrollo de la institución.

Del lado izquierdo de la primera librería, se puede ver la biblioteca principal del Instituto, nombrada, y también con grandes letras metálicas “Dr. Jorge Carpizo Mcgregor”. A su

entrada, del lado izquierdo está un pequeño departamento donde hay una persona recogiendo las maletas o bolsas de quienes pasan a la biblioteca. Frente a este departamento está una sala con dos grandes sillones. Del lado derecho se puede ver al personal que atiende a los usuarios de la biblioteca, ellos recogen una identificación y el usuario externo puede pasar a consultar los libros de la sala de lectura, bases de datos en 10 computadoras con esa función exclusiva, 5 computadoras para consultas de internet. Se puede consultar cualquier libro previamente sacando su localización a través de claves de las bases de datos y solicitándolo a los bibliotecarios.

No creía que se tratara de una parte de la comunidad universitaria, por el contraste tan grande que se puede notar con las otras escuelas o facultades. La biblioteca amplia, con sillas acojinadas y con una enorme cantidad de libros. De nuevo aparecieron ante mí esas enormes letras color oro en el interior de la biblioteca, pero ahora dando crédito a quienes habían donado sus acervos de libros o sus bibliotecas particulares, entre ellos, pude observar los nombres de algunas importantes figuras que han colaborado en el servicio de la administración pública.

Estos espacios del Instituto; auditorio, biblioteca, y las dos librerías son los lugares que toda persona puede visitar, para ello los vigilantes que se encuentran en la entrada se encargan de dar información a los nuevos visitantes. También de acceso libre están los baños de hombres y mujeres en el primer piso (estrictamente limpios) y unas escaleras que conducen a la segunda planta, en las que se encuentran las bibliotecas de legislación y jurisprudencia, también cada una de ellas con el nombre de un investigador del Instituto, escrito igualmente con letras metálicas color oro. Estas bibliotecas son más pequeñas en sus espacios de consulta pero igualmente acondicionada que la biblioteca principal.

Se puede observar que las demás áreas y departamentos tienen acceso restringido. A ellas pueden entrar las personas que ahí laboran y personas que tienen alguna cita o mediante la anuencia de quienes trabajan en el área. Estas zonas están localizadas en la planta baja: a la entrada a la derecha se encuentra un largo pasillo, del lado izquierdo del pasillo se encuentran la Jefatura de Informática y la Dirección del Instituto; del lado derecho la Secretaría Administrativa y al fondo se encuentran la Secretaría Académica y la oficina del Instituto Iberoamericano de Derecho. En las paredes del pasillo se pueden observar unas 10 estatuas, en forma de bustos de algunas de las más prominentes figuras de las ciencias del derecho.

Otra de las áreas restringidas es la entrada del Instituto al fondo, se encuentra del lado izquierdo la jefatura de publicaciones, y del lado derecho la oficina y cubículo del “investigador 16”, del mismo lado derecho pero más al fondo, se encuentra la sala de conferencias y videoconferencias Guillermo F. Margadant, resalta también su nombre con letras metálicas color oro. Esta sala tiene una antesala para estantes y café, dentro tiene instalado un circuito cerrado de televisión, con mesas de trabajo acomodadas de modo que los usuarios estén de frente al estrado, *podium* y mesa del *presidium*.

Las áreas de investigación en las que trabajan la mayoría de los académicos están localizadas en la parte posterior del Instituto, ellas son 4, dos en el primer piso y dos en el segundo piso; en el primer piso se encuentran las áreas 1ª ote. y 1ª pte., es decir, una del lado izquierdo y otra del lado derecho, respectivamente; y en el segundo piso la 2ª ote. y 2ª pte. Las 4 secciones se componen de: un área de secretarías, que son las encargadas de atender a los investigadores auxiliándolos en su trabajo con respecto a sus relaciones e información, así como otras tareas menores. También se encargan de aceptar o no la entrada de personal externo; un área para el personal externo, es donde trabajan los estudiantes que prestan su

servicio social y los pupilos de los investigadores. En esta área se tienen alrededor de 6 escritorios con computadoras conectadas a internet, y una cafetera para el servicio de los elementos del área de investigación; lo demás son cubículos para los investigadores.

Cada cubículo, en su puerta, tiene el nombre del investigador que ahí trabaja, en su interior está equipado con un escritorio, un sillón secretarial y dos sillas adicionales, una computadora con conexión a internet e intranet, un librero, un archivero y su extensión de teléfono. Los cubículos del fondo tienen una ventana grande con vista al jardín trasero y al bosque de ciudad universitaria, la otra parte de cubículos su ventana tiene vista hacia un jardín interno del Instituto.

Fuera de las áreas de investigación, en sus pasillos, la localización de los baños completamente limpios tanto de hombres como de mujeres, al lado de los baños una pequeña cocina que contiene una estufa, un horno de microondas, un pequeño refrigerador, es decir, es como un pequeño comedor con cocina que se tiene para el servicio del personal que trabaja en cada dos secciones de un piso.

La construcción del Instituto de Investigaciones Jurídicas, vista de arriba representa la figura de una H, donde la primera línea vertical de la H (ala norte) son los departamentos o secciones que tienen el frente hacia la calle y la segunda línea vertical (ala sur), es donde se localizan las áreas de investigación, la línea horizontal representa el pasillo que conecta a ambas alas norte y sur. En el primero y segundo piso en el ala norte se localizan las oficinas administrativas de las diferentes secretarías que conforman el organigrama del Instituto, en el ala sur del edificio se encuentran las cuatro áreas de investigación en el primer y segundo piso. En el ala sur de la construcción se localizan los jardines y bosque de CU y a lo lejos se ve el Cerro del Ajusco, entre ambas alas se encuentran los jardines internos.

El diseño apropiado de este espacio académico, tan acoplado a las mejores condiciones para la realización de una tarea de investigación, la limpieza y orden de sus instalaciones y la formalidad con que se conducen los investigadores, fue la primera cualidad que pude diferenciar en el Instituto. El personal académico, investigadores o directivos, todos ellos visten de traje y corbata. Los trabajadores administrativos, prestadores de servicio social y becarios visten, en general, de manera informal. Es común observar estudiantes con mochilas que pasan a Secretaría Académica, reportan su asistencia, y luego se dirigen a las áreas de investigación.

Con frecuencia se realizan eventos formales en el auditorio, eventos académicos que tienen más un carácter institucional; tales como, informes de gestión, reuniones de académicos de sociedades internacionales, jornadas académicas relevantes para la disciplina de las ciencias jurídicas. Por su parte, la sala de videoconferencias se ocupa para tratar la temática propia de cada una de sus áreas de investigación, así se pueden ver que está ocupada generalmente tratando temas específicos de las ciencias jurídicas, en encuentros de distinta índole, es común observar investigadores extranjeros. También se utiliza para reuniones internas del personal del Instituto.

En general, los investigadores hablan también otro idioma, principalmente el inglés, el otro idioma común es el francés y en menor proporción el alemán. Hay algunos que dominan dos o tres, esto nos da una idea de los países con quien más relaciones tienen.

Con esta mirada inicial sobre este centro de investigación, y una vez instalado para trabajar en la sala de becarios del área de investigación 1ª ote., empecé a relacionarme con el ambiente y las tareas que los investigadores desarrollan, y me avoqué a comprender cómo es que se lleva a cabo y qué procesos realizan los académicos para desempeñar esta tarea de investigación.

### **3.3 La tarea de investigación**

La tarea de investigación en este centro universitario, se dirige a doce áreas de las ciencias jurídicas hasta ahora abordables por ellos, se trata del derecho: administrativo, constitucional, internacional, penal, civil y mercantil, social; además, filosofía y teoría del derecho, historia del derecho, sociología del derecho, núcleos de estudios interdisciplinarios en salud y derecho, seminario de estudios del Estado y seminario sobre sistema jurídico y diseños institucionales.

Del conjunto de las áreas académicas en las que el Instituto se inserta para el desarrollo de su trabajo organizacional, es la investigación en derecho constitucional la que para el caso concreto se investiga; particularmente, la forma en que los investigadores constitucionalistas desempeñan su trabajo. De los 21 investigadores que conforman esta área de investigación, se entrevistaron a 14 de ellos como académicos y a 3 que desempeñan puestos administrativos; los cuatro restantes no se encontraban en el Instituto, gozaban de licencia para estudios en el extranjero.

Las características biográficas de los investigadores del área de constitucional, al menos, las más importantes que ayuden a explicar el comportamiento de la organización, además, que son datos relativamente fácil de conocer, ellos son: edad, género, formación profesional, su pertenencia al SNI, antigüedad, tareas que realizan, áreas de trabajo y mecanismos de ingreso. Se presenta a continuación en la Tabla 17.

**Tabla 17**

Características biográficas de los investigadores de constitucional, julio del 2002.

Datos de los 21 investigadores del Área de Constitucional			
Variable	Clases	cantidad	Porcentaje
Género	Femenino	4	19.1
	masculino	17	80.9
Edad	menores de 30 años	1	4.8
	de 30 a 40 años	10	47.6
	de 40 a 50 años	3	14.3
	de 50 a 60 años	3	14.3
	de 60 a 70 años	3	14.3
	mayores de 70 años	1	4.7
Antigüedad	menor que 10 años	11	52.4
	de 10 a 20 años	5	23.8
	de 20 a 30 años	2	9.5
	mayor que 30 años	3	14.3
Profesión	Doctorado	18	85.7
	Maestro en Ciencias	2	9.5
	Licenciatura	1	4.8
Pertenencia al Padrón del SNI	Si	17	80.9
	No	4	19.1
Áreas de trabajo	sólo Constitucional	16	76.2
	Constitucional y otra	5	23.8
Tareas que realiza	investigación y docencia	15	71.4
	investigación y gestión	6	28.6
	Investigación, docencia y gestión	5	23.8
Mecanismo de ingreso	Principiante	12	70.6
	Investigador formado	5	29.4

Un dato importante de agregar a las características biográficas de esta área de investigación es que las 4 investigadoras a que se hace referencia en esta tabla tienen el grado de doctor y se encuentran en el padrón del SNI, lo que necesariamente supone que los investigadores que no tienen grado de doctor o no están en el padrón del SNI son varones.

Otro dato complementario es que los 5 investigadores que ingresan al Instituto como investigadores ya formados, cuatro de ellos tienen grado de doctor al momento de ser

contratados. De esos cuatro, dos tienen más de 55 años y con amplio reconocimiento en su campo en la publicación de libros en su disciplina, los otros dos fueron premiados como alumnos destacados en sus estudios de doctorado. El quinto de los investigadores fue contratado con amplia experiencia en el campo de las ciencias jurídicas.

Los investigadores del área de derecho constitucional producen artículos de investigación y libros, desarrollando temas de la diversidad de tópicos legislados en la constitución política de los estados unidos mexicanos, las constituciones de las entidades federativas, temas constitucionales discutidos y resueltos en la Suprema Corte de Justicia y otros más. Sus trabajos de investigación, en general bibliográfica y hemerográfica, son base fundamental, y hasta cierto punto obligado, de hecho, para la discusión y resolución sobre las iniciativas debatidas en las cámaras de diputados y de senadores, de igual forma, se toma en los congresos locales de las 32 entidades federativas de la República Mexicana.

Los temas de derecho constitucional que cada investigador trabaja son de acuerdo a la preferencia de cada uno, entre los que destacan: partidos políticos, estado de derecho, transiciones jurídicas, democracia, economía y constitución, derechos humanos, relaciones gobierno-congreso, federalismo, reformas del Estado, entidades federativas y otros.

### **3.3.1 El proceso de la investigación**

La investigación que los académicos realizan en el Instituto de Investigaciones Jurídicas, es en base al tema que personalmente eligen. La selección del tema u objeto de estudio, la llevan a cabo sobre proyectos de tipo individual o de carácter institucional. Los proyectos individuales son los que el investigador aborda a cuenta propia, como lo expresa el propio Portero; el colega “tiene libertad para escoger el tema de su interés y desarrollarlo con absoluta e irrestricta libertad para determinar el método de trabajo y los contenidos de su

propio estudio” ... “desde luego, tiene que hacer la propuesta de su tema de interés cuando presenta su plan de trabajo anual y tiene que informar sobre los avances que hace sobre ese tema de investigación en su informe anual” (EP, 2).

Sin embargo, hay otras actividades que permiten que los temas de las investigaciones sean propuestos por el Instituto, son los proyectos institucionales:

se llevan a cabo de la siguiente forma: cuando se convoca a conferencias, seminarios, mesas redondas, congresos, el Instituto invita a los investigadores para desarrollar un tema determinado, entonces ahí es cuando se fijan las prioridades de investigación por parte del Instituto” ... “sin que se afecte la libertad de investigación por parte del investigador en cuanto a la selección libre de su tema y de esta forma se atiende el interés profesional del investigador y el interés institucional del Instituto (EP, 2).

Los temas que deben investigarse y que convengan a la institución se determinan entre “discusiones académicas de los coordinadores de las áreas y el Director del Instituto” (EP, 3). Otro tipo de proyectos de carácter institucional son los derivados de sus convenios cuando “el Instituto realiza investigaciones patrocinadas por diversas entidades, públicas o privadas; las públicas son gobierno estatal y federal, congresos o tribunales; y así, el tema de investigación se determina por los convenios que el Instituto suscribe con esas entidades, de esta manera los investigadores están participando permanentemente en investigaciones que son de interés actual y real” (EP, 3).

La institución también participa en la determinación del tema de investigación a través de los programas de doctorado,

ahí el Instituto ha establecido, mediante el trabajo colegiado de los expertos, cuáles son las áreas a las que tenemos que prestar mayor atención, por ejemplo, investigación empírica, Teoría del Derecho, Derecho Constitucional de los Estados, Derecho Judicial, entonces las convocatorias que hacemos para que se incorporen a desarrollar los trabajos de doctorado en investigación, en donde se consideren en aptitud de hacerlo, ya se orientan expresamente a esos temas (EP, 3).

### 3.3.1.1 La investigación individual

Si bien el investigador tiene cuatro opciones en cuanto a la selección del tema de investigación, el tipo de trabajo que se presenta comúnmente es individual, aun cuando la selección del tema haya sido a propuesta de la institución. Se puede aclarar en las siguientes opiniones: la Investigadora 11 explica “mis investigaciones, los libros que tengo publicados versan sobre proyectos individuales, sobre proyectos propios” (EI11, 7); por su parte el Investigador 14 manifiesta:

el Instituto organiza muchos eventos y publicaciones y demás, pero siento yo que siguen siendo aportaciones individuales”, y continúa diciendo “cuando se ha tratado de publicar un libro, cada quien hace lo que sabe de interés, digo tratando de guardar una vinculación con una idea común, pero no han sido unos trabajos, que uno diga, que han surgido de la interacción colectiva (EI14-1, 24).

También puede notarse que el trabajo individual está en el ánimo de los investigadores, cuando el Investigador 17 comenta:

en mi caso personal siento que necesito ya, escribir un libro de texto ó 2 ó 3, si escribir libros de texto... y la manera como describe este trabajo, sugiere que se trata de un trabajo individualizado, cuando dice: el libro de texto tiene que ser tan bien escrito que lo entienda alguien que no tenga el conocimiento, pero que lo lleve de la mano para llegar a ideas claras dentro de conceptos de nuestra materia (EI17, 20).

Otra evidencia del trabajo en forma individualizada es la del Investigador 13 que declara:

“hay grupos, pero yo no pertenezco a ninguno, yo soy solo, no me meto con nadie ni se meten conmigo” (NC3, 11), o también esta otra opinión señalada por el Investigador 8, “pertenecer a un grupo de trabajo no implica, en nada, que en un momento dado tenga que trabajar sobre una determinada materia de investigación” (EI8, 10).

Reforzando la idea del trabajo individual que se realiza en el Instituto, el investigador 13 expresa como hace su trabajo individual: “trabajo a la antigüita, porque así he trabajado toda

mi vida, ya no estoy en edad de aprender cosas nuevas, menos de pararme frente a una computadora, así que lo que hago lo hago a mano, mis artículos y mis clases las hago a mano, como antes” (NC3, 11).

### **3.3.1.2 La investigación colectiva**

La investigación en el Instituto de Investigaciones Jurídicas con relación a los trabajos colegiados o de conjunto, se llevan a cabo abordando problemas o soluciones que a todos atañen, en forma de proyectos colectivos que dieron como resultado alguna publicación.

Algunos de ellos presentada en el 2001, son:

- a) Colección “Nuestros Derechos”, que comprende 30 títulos que abordan de manera sencilla y accesible, con viñetas e ilustraciones, diversas materias de derecho; b) Diccionario Jurídico Mexicano, apareció la décimo tercera impresión de la segunda edición; c) Diccionarios temáticos: Derecho Internacional y Derecho Mercantil; d) La décimo quinta edición de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada; e) Proyectos denominados Enciclopedia Jurídica de México (IA2001, 13).

Como lo expresa uno de los investigadores, los trabajos colectivos no significa que se trabaje en grupo entre investigadores sino que cada investigador toma una parte del proyecto y lo desarrolla, pero el resultado de este trabajo no ha surgido de la interacción colectiva. En esta idea, cuando se trataba de conocer cómo trabaja el grupo, el coadyuvante 2 opina “me da la impresión que usted está pensando que un grupo de investigación en esta área de humanidades, son varios elementos que permanentemente están en contacto cara a cara y que se reúnen y discuten hasta obtener el resultado de la investigación”, de esta manera afirma, que este tipo de trabajo grupal no se lleva a cabo en esta comunidad.

Un ejemplo del trabajo colectivo es el catálogo de voces, este “es un catálogo de conceptos especializado en las ciencias jurídicas. Este catálogo elaborado por investigadores del

Instituto desde 1983 en que se publicó, es algo muy especializado” (ETA, 7) se utiliza en la clasificación de la bibliografía de las bibliotecas del I.I.J. para los fines de su manejo en la base de datos. Según la especialidad de cada investigador participa en la actualización de dicho catálogo.

Continuando con el trabajo colectivo, existen algunos casos en los que se ha trabajado en grupo en forma distinta, por ejemplo, recuerda el investigador 10:

cuando entré, de inmediato entré a un grupo de trabajo para participar en la reforma a la constitución y a diversas leyes del estado de Veracruz, ahí nos reuníamos cada semana y muchos íbamos también a Veracruz, y no íbamos solos, sino que íbamos en grupo, -en referencia a que hoy en día no trabaja de esa forma dice- ahorita no estoy en proyectos de ese tipo (EI10, 7).

Otro caso que expone el investigador 17; “me acuerdo yo, cuando se hizo la segunda edición de los derechos del pueblo mexicano en los años 80, entonces se convocó a todos, es un proyecto muy bonito, muy interesante, necesitaba de todos los investigadores en esa época, y aunque yo haya tenido otras investigaciones, las paré para dedicarme a esta investigación” (EI17, 10).

Un proyecto “que requiere de coordinación y definición de objetivos conjuntos, en cuanto al trabajo colegiado se tiene en cuenta fundamentalmente la necesidad de innovación y de presentación de nuevos cuadros académicos, a él se inscribe, por ejemplo, el programa concerniente al doctorado en investigación” (IA2001, 5).

Existen opiniones distintas en relación a lo que es el trabajo grupal, como la siguiente: “no hay reuniones regulares que nos permitieran en ese sentido tener como un espíritu de grupo, no decir, ¡ya! el grupo de constitucional se va a manifestar sobre este tema en este sentido o va a reflexionar sobre este tema, esto ocurre poco” (EI6, 7) y aludiendo al grupo dice “la verdad es que el grupo de constitucional es un grupo muy flexible, tan flexible que no nos

vemos nunca, ni nos reunimos nunca, cada quien tiene su propio diseño de investigaciones, es una cosa que a mi me da bastante pena porque creo que sería muy útil que en ocasiones nos reuniéramos, y sin embargo, eso no ocurre” (EI6, 3).

Otro investigador haciendo alusión al grupo de Filosofía y Teoría del Derecho dice:

nuestro coordinador también realiza una función sumamente importante con nosotros tratando de organizar también, visitas y sobre todo grupos de discusión, con profesores del extranjero que nos han ayudado mucho en ese sentido (EPI, 12) y continúa diciendo ... otra función que realizamos es reunirnos para discutir ciertos textos importantes que consideramos de interés en la vanguardia de las discusiones de los problemas de la Filosofía y Teoría del Derecho, pues tenemos un grupo de lectura donde asignamos ciertos artículos para llegar a discutirlos, eso generalmente se da cada 15 días, por lo menos tratamos de reunirnos para discutir eso (EPI, 11).

Las tareas institucionales producto de los convenios celebrados por el Instituto es un factor que ha propiciado la participación conjunta de los investigadores, desde la definición colectiva de los temas de investigación abordables en conferencias, mesas redondas, simposios, jornadas, congresos o seminarios (IA2002, 6) hasta la participación concreta de impartición de cursos en maestrías y doctorados resultado de dichos convenios. También, por ejemplo, convenios como el de intercambio de asesorías entre el IPN y el I.I.J. (IA2001, 2), el diplomado de mandos medios y superiores como convenio específico con el IPN, convenio de colaboración con la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de impartir teleconferencias para la formación judicial (IA2001, 6), sistema de información jurídica del ISSSTE, etc. En este mismo renglón, por ejemplo, en el año 2001 se suscribieron 13 convenios con instituciones educativas, dependencias de gobierno estatal y federal (IA2001, 18).

El investigador del Instituto se preocupa por producir y publicar artículos derivados de su investigación. Esta preocupación puede evidenciarse en la opinión de uno de los

investigadores con más producción, cuando dice: “en el campo de la investigación, nadie puede tener las máximas categorías si no ha escrito, porque en la investigación lo único que queda es lo publicado” (EI16, 14).

Las investigaciones que realizan y publican los académicos de este Instituto, lo hacen también como parte de sus obligaciones y funciones estipuladas en su normatividad interna, así lo establece el Reglamento Interno del Instituto de Investigaciones Jurídicas, en su capítulo primero: “el Instituto de Investigaciones Jurídicas tendrá como funciones esenciales las siguientes: Primero, realizar investigación jurídica, y enfocarla prioritariamente a la solución de los problemas nacionales; Segundo, aportar información científica sobre las distintas disciplinas jurídicas” (RI, 1).

Esta delimitación para investigar fundamentalmente problemas nacionales, ha sido el resultado de la reflexión colectiva de los investigadores en su etapa de consolidación, así lo expresa el investigador 16 al ser entrevistado; “todos nos fuimos convenciendo de que cada quien debe investigar con mucha libertad, pero proponíamos proyectos que debíamos estudiar problemas nacionales” (EI16, 7).

Cada investigador tiene la mayor responsabilidad en la etapa de la selección del objeto de investigación, desde luego, considerando las acotaciones consensuadas y reglamentadas, así lo dice la Investigadora 1: “lo más importante y lo que distingue a un investigador es su claridad metodológica y su claridad en términos de decisión respecto de los temas que va a tratar” (EI, 9).

El Instituto de Investigaciones Jurídicas por su vinculación con los problemas propios de su disciplina, la infraestructura de que dispone y la organización que tiene, induce la discusión trascendente, en sus propias instalaciones, de la problemática de vanguardia del país y del extranjero, de modo que el investigador está participando en las discusiones y reflexiones de

la problemática de su campo y enfrentándose a la realidad que le permite seleccionar objetos de investigación pertinentes y viables, como lo expresa un investigador: “mire la problemática del país en este Instituto, se discute en seminarios o presentación de libros de manera que los interesados en tales temas discuten en este ambiente previamente antes de presentar su trabajo” (NC3, 35).

En el área de Derecho Constitucional, se trabaja primordialmente “investigación bibliográfica y bibiohemerográfica” (EI6, 5) tratando “la investigación de problemas técnicos jurídicos de nivel constitucional y su incidencia en el marco normativo de las leyes ordinarias” (EI1, 3) como lo correspondiente “al derecho constitucional de los estados y lo relativo a las legislaciones de las entidades federativas” (EI18, 5), en algunos casos se hacen “estudios comparados, o revisión comparada, pero no siempre” (EI6, 5). También “la investigación empírica, el libro de los poderes judiciales locales, es un resultado de este tipo de investigación” (EI14-2, 8).

Una actividad de investigación que parece tener una relación directa con su campo es la que manifiesta uno de los investigadores:

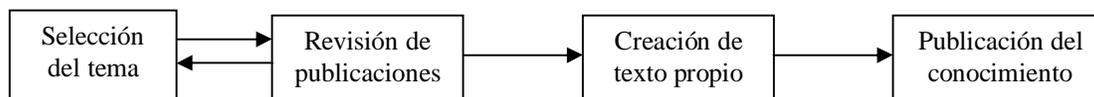
definir los puntos importantes que deben incluirse en una agenda de reforma legislativa, política, constitucional, en esta coyuntura. En la actualidad hay muchos temas que se discuten (el investigador se refiere a las discusiones en las cámaras de diputados y de senadores), que es ocioso discutirlos y otros que son de verdadera importancia y se están descuidando (EI9, 13).

Las actividades concretas que realiza el investigador referido a su tarea es “investigar y publicar” (EI6, 4) a opinión de uno de los académicos, y otro desglosa la tarea de investigación diciendo “se trata de leer y escribir” (EI7, 24), de manera que integrando estas ideas se puede decir que el proceso de investigación consta de cuatro etapas: seleccionar el

tema, leer los trabajos relacionados con él, escribir el trabajo propio y publicarlo, en ese orden, presentado como un diagrama de bloques quedaría:

#### **Esquema 4.**

El proceso de investigación en el I.I.J.



Destaca en este diagrama, la posible realimentación al leer los trabajos de investigación relacionados al tema elegido, y sobre la base de la lectura de nuevos trabajos, estar en condiciones de modificar la temática planteada en un principio. Por esta razón, el diagrama se presenta en un doble sentido en los primeros bloques y en un solo sentido en los subsiguientes. Se puede ver también que la última etapa es su actividad de extensión del conocimiento.

### **3.3.1.3 La Investigación Institucional**

#### **3.3.1.3.1 Selección del tema**

El académico es el actor principal en el proceso de investigación. Él define su tema de investigación con libertad, sobre la base de su interés profesional, su propio interés. El Instituto le presenta tres opciones más para elegir, además de su interés particular, ellas son:

1. Definición conjunta de los temas de frontera, entre el Director y el Coordinador del área de investigación, que están en las discusiones disciplinarias nacionales y mundiales, a efecto de invitar a los expertos en la materia a participar en eventos académicos organizados por el Instituto, y generalmente en sus propias instalaciones, para tratar tal problemática,

provocando una interacción directa del investigador del Instituto y los expertos del tema de vanguardia, de modo, que el investigador especialista en el tema tenga más elementos para precisar y diversificar su objeto de investigación.

2. El Instituto participa, mediante el establecimiento de convenios, con entidades federales, estatales y académicas para investigar problemas reales y factibles, en los cuales el investigador puede participar, si es que así lo desea. Además, que son fuente de recursos extraordinarios tanto para el Instituto como para el investigador.

3. El Instituto convoca a un doctorado por investigación y fija las áreas en las que los interesados pueden participar, con la discusión previa de sus expertos. El investigador como asesor del programa de doctorado tiene la oportunidad de colaborar en atención a la temática planteada.

En resumen, sobre la selección del tema por parte del investigador, éste tiene cuatro formas diferentes por las que se puede determinar, pero en todas ellas, aunque tres sean impulsadas por la institución, su elección son responsabilidad del propio investigador.

### **3.3.1.3.2 Revisión de publicaciones y creación de texto propio**

#### **3.3.1.3.2.1 Las referencias bibliográficas**

Las referencias bibliográficas que el investigador requiere para el desarrollo de su trabajo de investigación, se pueden separar en dos partes: por un lado, los libros y las revistas de la disciplina que se encuentran en la biblioteca -la más completa de América Latina-, y por otro lado, todas las leyes, códigos y reglamentos de las 32 entidades federativas desde principios del siglo pasado y fines del antepasado y los semanarios judiciales de la federación con todas las jurisprudencias de la Suprema Corte de Justicia de la Nación desde

1940 a la fecha, que se tienen en la Unidad de Documentación de Legislación y Jurisprudencia.

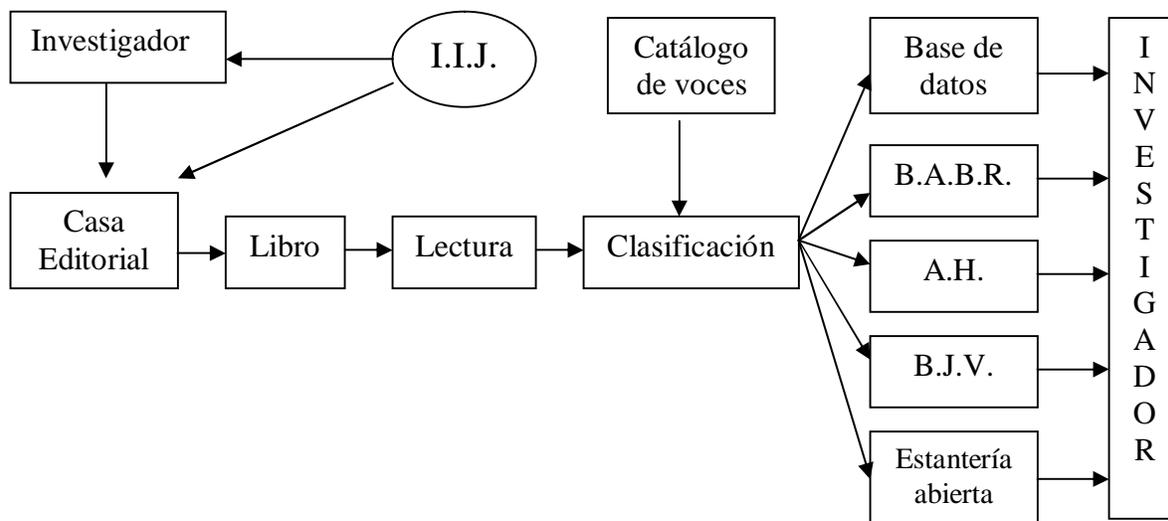
La primera parte, lo que se refiere a referencias bibliográficas, que son los libros y acervos que forman parte de la biblioteca, el investigador sólo tiene que revisar las bases de datos, con el apoyo de sus auxiliares o a través de internet y solicitar dicha bibliografía a los encargados de la biblioteca. Esta bibliografía ha sido leída y clasificada previamente por los técnicos académicos, de acuerdo al catálogo de voces elaborado *ex profeso* para el Instituto de Investigaciones Jurídicas, de modo, que el investigador dispone de las referencias bibliográficas en el momento que lo requiera desde su cubículo de trabajo.

La segunda que se trata de lo nuevo en la materia, es decir, los libros editados respecto a las ciencias jurídicas en todas las editoriales del mundo, para ello el Instituto tiene diseñado un proceso institucional para obtenerlos, leerlos y clasificarlos de manera que en un mes pueda estar al servicio del investigador. Este proceso lo realizan dos departamentos; la biblioteca, con todo lo que se refiere a libros de doctrina del derecho; y el Centro de Documentación de Legislación y Jurisprudencia con las fuentes formales del derecho, es decir, los resolutivos de los congresos de las entidades federativas de la República Mexicana y los de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

El esquema de trabajo de la biblioteca en cuanto al proceso que se sigue para lectura, clasificación y catalogación de la bibliografía de doctrina jurídica, para su incorporación a las bases de datos, se muestra a continuación en el Esquema 5.

### 3.3.1.3.2.1.1 El proceso de la biblioteca: Producción de doctrina

Esquema 5



Donde:

B.A.B.R. es el Boletín de Adquisiciones Bibliográficas Recientes

A.H. es un boletín titulado Avance Hemerográfico

B.J.V. es la Biblioteca Jurídica Virtual

“La participación permanente del Instituto de Investigaciones Jurídicas en la discusión de temas jurídicos de actualidad en eventos académicos diversos le ha permitido incrementar sus relaciones con colegas e interesados en el desarrollo de su disciplina en el mundo, principalmente en América y Europa” (EI10, 11), asimismo, las estancias de investigadores del Instituto en otros países, de investigadores extranjeros y de México en el Instituto, durante más de 20 años, se han gestado y afianzado relaciones en los principales centros de investigación y las casas editoriales del orbe. Han creado los vínculos suficientes para negociar ya sea por adquisición, donación o canje, todas las revistas periódicas de las ciencias jurídicas que se van publicando, de manera que el Instituto tiene, en promedio, en

un periodo de un mes, los libros y revistas recién publicadas de las principales editoriales del mundo (ETA, 3).

El libro o revista llega al Instituto por correo o paquetería y es entregado al personal de la biblioteca. El encargado, Técnico “A”, nos dice: “lo que va llegando nosotros lo vamos analizando, lo tenemos que leer, es que muchas veces los títulos son engañosos, lo leemos para poder clasificarlo y anexarlo a las bases de datos de la biblioteca” (ETA, 7).

La clasificación se realiza sobre la base de un catálogo de conceptos de las ciencias jurídicas y todas sus posibles interdisciplinas, llamado catálogo de voces “son alrededor de 2000 voces altamente especializadas sobre todas las ramas del derecho y están ordenadas alfabéticamente y nos indican su clasificación” (ETA, 7), así nos explica el Técnico Académico “A”, “por ejemplo, K.700.123, la letra K y las primeras tres cifras después del punto, 700, significa que se trata de contratos, y las tres cifras después del segundo punto es el país, en este caso es México, por lo tanto, significa contratos en México” (ETA, 9) “después se clasifica el apellido del autor y el título de la obra, usando una letra mayúscula que es la inicial del apellido, un punto y tres números para especificar completamente el apellido según una tabla elaborada en el catálogo” (ETA, 9).

Los investigadores participan en la actualización de este catálogo de voces de manera colectiva, un investigador lo comenta así “hay un diccionario, yo escribí algunas voces, me tocó hacer las voces de Derecho Agrario, no es mi especialidad, pero ante la inexistencia de otra persona que lo hiciera” (EI10, 6).

Una vez que cada referencia bibliográfica ha sido clasificada se introduce a:

1. La base de datos del Instituto, internamente en la biblioteca y posteriormente se integra a la base de datos disponible en internet (ETA, 9). “El I.I.J. dispone de tres tipos de bases de datos: JUSLIB que contiene a todos los libros que existen en la biblioteca, JUSREV que

contiene todas las revistas y JUSOBCOL que contiene todos los artículos de investigación producidos por los investigadores y presentados en obras colectivas” (NC4, 9);

2. La Biblioteca Jurídica Virtual (BJV), que se encuentra en la página de internet del Instituto;

3. La estantería abierta. En cuanto el libro va siendo clasificado se pone a disposición en unos anaqueles que se encuentran en la sala de lectura de la biblioteca, que tiene el rótulo de “bibliografía de reciente adquisición”, donde, si el investigador lo desea, puede consultarlo antes de que se anexe a las bases de datos;

4. Se incorpora al Boletín de Adquisiciones Bibliográficas Recientes (BABR) que se publica cada mes, se envía físicamente a cada una de las áreas de investigación (IA2001, 9) y también se anexa a la página de internet. “En el boletín se informa de todos los libros de reciente adquisición en el transcurso de un mes, con su clasificación y su colocación física para que pueda ser buscado por los investigadores o demás público” (ETA, 4);

5. Se incorpora al Avance Hemerográfico (AH), boletín de publicación mensual, para el caso de las revistas periódicas, se incorpora a la página de internet del Instituto y se envía a las áreas de investigación. El Avance Hemerográfico “es una publicación que contiene todas las revistas que hemos recibido en ese mes, con los artículos que contiene cada una de ellas y la temática a la que se refiere” (ETA, 4).

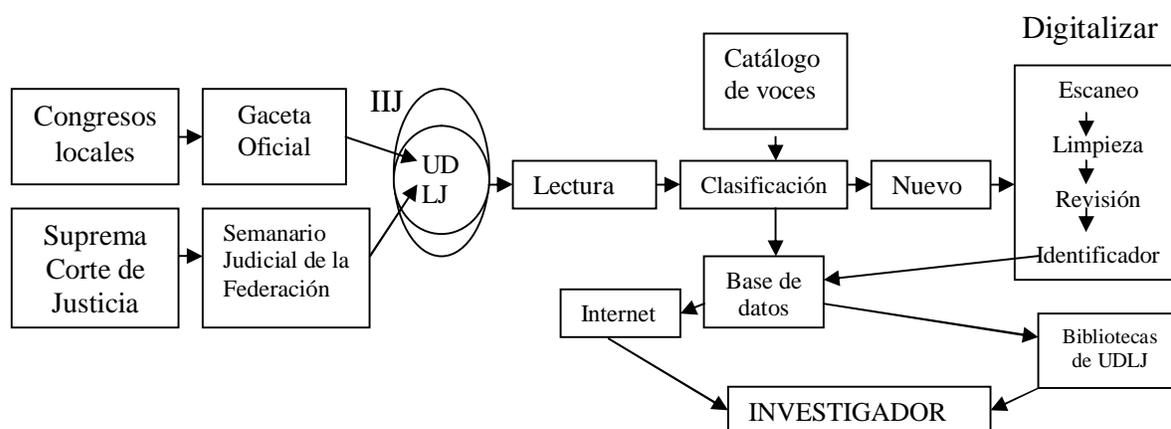
A través de estas cinco fuentes, el investigador recibe, en su propio lugar de trabajo, toda la información actualizada que se publica en las revistas de la disciplina. Es la bibliografía clasificada que él utiliza directamente, evitando búsquedas o lecturas que pueden hacerle invertir parte de su tiempo, como lo explica el Coordinador del Centro de Documentación de Legislación y Jurisprudencia “existe este proceso para efecto de que la información que

trabajan les sea útil y ellos se beneficien en no tener que andar haciendo esa búsqueda” (EC1, 13).

El proceso que se realiza para la integración de las revistas que se producen en los congresos locales de cada una de las entidades federativas y la Suprema Corte de Justicia, es el siguiente:

### 3.3.1.3.2.1.2 El Proceso de la Unidad de Documentación de Legislación y Jurisprudencia: fuentes formales del derecho

Esquema 6



“La información generada en los congresos de los estados a través de la Gaceta Oficial –de cada entidad- se envía al Instituto de Investigaciones Jurídicas por paquetería, mediante adquisición, donación o canje, con un retraso máximo de un mes después de publicada la obra” (EBi1, 5). “También las obras de jurisprudencia que se resuelven en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, presentadas según su discusión como tesis aisladas, plenos y salas, se informa mensualmente a través del Semanario Judicial de la Federación” (EBi1, 7). Estas dos fuentes de datos, llamadas fuentes formales del derecho, utiliza el investigador para

estar al día de las resoluciones de los congresos estatales y los casos de jurisprudencia tratados en el país.

La Gaceta Oficial de las entidades federativas, es obtenida por el Instituto de Investigaciones Jurídicas a través de suscripciones, el Coordinador 1 lo explica: “desde hace 6 ó 7 años nos suscribimos a todos los periódicos oficiales de todas las entidades de la República, únicamente dejamos a donación aquellos que realmente se comprometen que pueden entregar pronto la información” (EC1, 6) “estamos tratando de bajar el tiempo de un mes a 15 días, para efecto de tener el periódico oficial a más tardar en 15 días después de que se publicó en las entidades federativas” (EC1, 6), “en el caso del Diario Oficial de la Federación, no tenemos problema porque se nos entrega a diario” (EC1, 6).

El Bibliotecario 1, lo explica “la Suprema Corte de Justicia envía puntualmente el Semanario Judicial de la Federación, generalmente se envían dos tomos al mes, uno que se trata de los resolutivos de los Tribunales Colegiados de Circuito y el otro de Plenos y Salas” (EBi1, 7).

Al llegar el material al Instituto, este se entrega a la Unidad de Documentación de legislación y Jurisprudencia, para darle lectura y clasificarlo de acuerdo al catálogo de voces, “para efecto del tratamiento de la información estatal y federal, tenemos integrados 4 equipos de trabajo, formados por 5 personas cada uno, cada equipo está encargado de 8 estados de la República incluido el Distrito Federal” (EC1, 10), se “analiza la información, se mete a una base de datos donde se ingresa el contenido del índice, una vez que ingresa el contenido del índice, se actualizan todas las páginas del periódico oficial para poderlo meter a la base de datos donde se puede consultar el periódico” (EC1, 10).

“Si existe una nueva ley, reglamento o decreto, entonces el material se pasa a digitalización, el proceso es el siguiente: se pasa por el escáner para el reconocimiento de caracteres, se

limpia el texto, se revisa, se incorporan los identificadores a cada artículo y de ahí se pasa a las bases de datos” (EC1, 11). “Los documentos originales se pasan a los acervos de legislación y jurisprudencia para ser intercalados” (EBi1, 6) en los estantes de la biblioteca, después de que “llega cada ejemplar, dependiendo de su volumen puede ser empastado por mes o bimensualmente. En algunos estados que se publica poco se hace el empastado cada 6 meses” (EBi1, 6).

De esta forma, el investigador, entonces, cuenta con la información actualizada a un mes de su publicación de las fuentes formales del derecho de la República Mexicana. Adicionalmente, el Instituto de Investigaciones Jurídicas también recibe el Diario Oficial Español y el Diario Oficial Alemán para ser intercalado en los acervos, “estos no son pasados por el proceso descrito ni se anexan a las bases de datos” lo expresa el Bibliotecario 1 (EBi1, 7).

#### **3.3.1.3.2.2 Las condiciones ambientales para la lectura y creación de texto propio**

Los investigadores están integrados en 4 áreas físicas de trabajo, llamadas áreas de investigación, 2 áreas en el primer piso del Instituto y 2 en el segundo piso. Cada área de investigación se forma de un espacio para recepción, en el que atienden dos secretarias, un área de becarios y los cubículos de los investigadores. El acceso a cada área de investigación puede realizarse de dos formas: la primera si las personas traen llave para abrir el acceso principal, y la segunda, es abrir desde adentro, por medio de un interruptor que tiene una chicharra para indicar cuando se puede empujar la puerta, toda ella de cristal. Esta segunda operación la realizan las secretarias asignadas a cada área de investigación. El espacio de recepción del área de investigación tiene dos sillones acojinados, un enfriador de agua para garrafón y dos macetas con plantas de sombra.

Los cubículos de los investigadores son espacios de 3 metros de frente por 4 metros de largo. El mobiliario que tienen es un escritorio sencillo, un sillón ejecutivo y dos sillas acojinadas frente al escritorio. La pared de la entrada tiene un librero empotrado que se extiende por toda la pared siguiente haciendo una escuadra, el librero inicia desde el suelo y termina en el techo. Del otro extremo de la entrada al cubículo hay una ventana con vista al bosque de C.U. y al Ajusco, para el caso de los cubículos con frente hacia fuera, y los que tienen frente hacia el interior del Instituto, su vista es hacia el jardín que tiene árboles y plantas de ornato. La pared restante es utilizada por el investigador para exhibir, al menos, una de las siguientes cosas: su título profesional, logotipo del instituto, escudo de la UNAM, reconocimientos personales, escudo del derecho, un búho.

En general, cada cubículo tiene una computadora conectada a internet e intranet. Las computadoras de los investigadores tienen conectadas una impresora que se encuentra en un área de investigación del primer piso. Cada investigador imprime sus archivos desde su cubículo y los recibe en la sala de cómputo donde se encuentra la impresora. Junto a la impresora está un libro de control para anotar el material utilizado por cada investigador.

En las áreas de investigación lo común es el silencio. “el área se encuentra sin ruido alguno, las personas no hablan en voz alta, ni los becarios, investigadores o secretarias” (NC2, 34) expresa un fragmento de esta nota de campo, otro fragmento lo dice así; “en el área de recepción estaban tres secretarias sin platicar una sola palabra, sólo se escucha el ruido que generan las teclas de la computadora al oprimirlas” (NC3, 13), observaciones como éstas aparecen en todas las notas del trabajo de campo “todo el Instituto y el área de investigación en la que me encuentro trabajando, está completamente quieta y tranquila, parece que no hay absolutamente nadie, todo está en silencio, parece que nadie estuviera trabajando (NC4, 2),

“sólo se escuchan los pasos apurados de los becarios que se dirigen hacia los cubículos de los respectivos investigadores a quienes están asignados” (NC4, 40).

A las áreas de investigación sólo pueden entrar quienes ahí trabajan, y si alguien más desea pasar, lo hace previa autorización. Cuando se visitan las áreas de investigación, se solicita permiso a la secretaria del área respectiva a través del cristal, y ella oprimiendo un interruptor eléctrico hará sonar una chicharra indicando que se puede empujar la puerta. Algunas notas al respecto, se exponen enseguida: “pasé después de solicitar mi ingreso a las secretarias y como es costumbre me preguntaron el motivo de mi visita” (NC3, 4); “le pedí el acceso a la secretaria encargada del área y después de hablar con la investigadora por la extensión me dijo que la espere un momento” (NC3, 5); incluso los investigadores le piden a las secretarias que no lo interrumpan a menos que sea urgente o sólo si es de parte del Portero, como el caso: “por favor no me pase ninguna llamada a menos que se trate del Portero porque estaré ocupado en una entrevista” (NC3, 34); cuando el investigador pide que no lo molesten, de todos modos las secretarias se la ingenian para pasarle el recado sin molestarlo o interrumpirlo; por ejemplo, “una secretaria pasa frente a mi y le pone un recado, con una hoja pequeña autoadherible, en la puerta del cubículo del investigador 7 y se retira” (NC3, 35).

Algunos investigadores realizan parte de su tarea como investigador en otros lugares, en ese sentido el horario de trabajo es considerado como irrelevante frente a las necesidades de publicación de los investigadores. Como es el caso del investigador 14 que manifiesta “mucho de mi material de trabajo lo tengo en mi casa” (EI14-1, 16).

Estas condiciones que el Instituto facilita a los investigadores les permite realizar tal actividad de producción intelectual que es la expresión de sus ideas, de sus investigaciones, así lo dice el Investigador 8; “se mantiene en nuestros cubículos una independencia total

para poderse concentrar, para hacer nuestro trabajo con ambiente de trabajo adecuado, es uno de los espacios adecuados del país, su situación geográfica del Pedregal de San Ángel, le da otro toque todavía estético para podernos integrar, y así como en un especie de convento monacal, se puede hacer las cosas teóricas que se requiere” (EI8, 6).

Los apoyos tecnológicos proporcionados al investigador están orientados a que los utilice para mejorar el desarrollo de su tarea de investigación. De esta manera argumenta el encargado de informática al hablar de la necesidad del investigador de poseer internet en su cubículo: “mientras la persona tenga acceso a estos servicios de información desde su escritorio es más fácil que la persona los utilice” (EC5, 4), él hacía referencia a que hace algunos años las computadoras con acceso a internet estaban en un área y el investigador tenía que ir allá. Otro investigador comenta “tenemos toda la infraestructura para investigar, con un sistema de cómputo que se ha desarrollado en función de las necesidades de los investigadores” (EI15, 3). En este mismo orden de ideas, la norma interna para asignar computadoras se basa en la propia necesidad de producir del investigador, “se les da a los investigadores las computadoras más nuevas y las que ellos tienen se les pasa a los demás empleados” (NC4, 36), al respecto el Coordinador 5 nos dice “lo que tengo que hacer es, a quien tiene una computadora, la usa de manera regular y suficiente, y requiere de algo más, se le cambia esa computadora y la que esta persona deja, se le asigna a otra persona que la utiliza en menor medida” (EC5, 15).

La dinámica de trabajo del investigador es intensa y realiza una diversidad de tareas. Sucede a menudo que su tarea de escribir se ve reemplazada por otros compromisos contraídos, como lo dice uno de los investigadores: “yo quisiera dedicarle más tiempo a la investigación y a escribir, y pues publicar y producir” (EI14-1, 26), esto comenta después de enumerar la serie de tareas que realiza en el Instituto, entre ellas; la responsabilidad relacionada con

gestión en posgrado, secretario del comité de investigación de su disciplina, editor de una serie de libros de su área que produce el Instituto periódicamente, colaboración con programas docentes del Instituto, y otras “si usted le suma todo eso, pues en realidad el tiempo que nos queda para sentarnos a investigar y escribir lo que se supone que debemos de escribir” (EI14-1, 19) es muy poco.

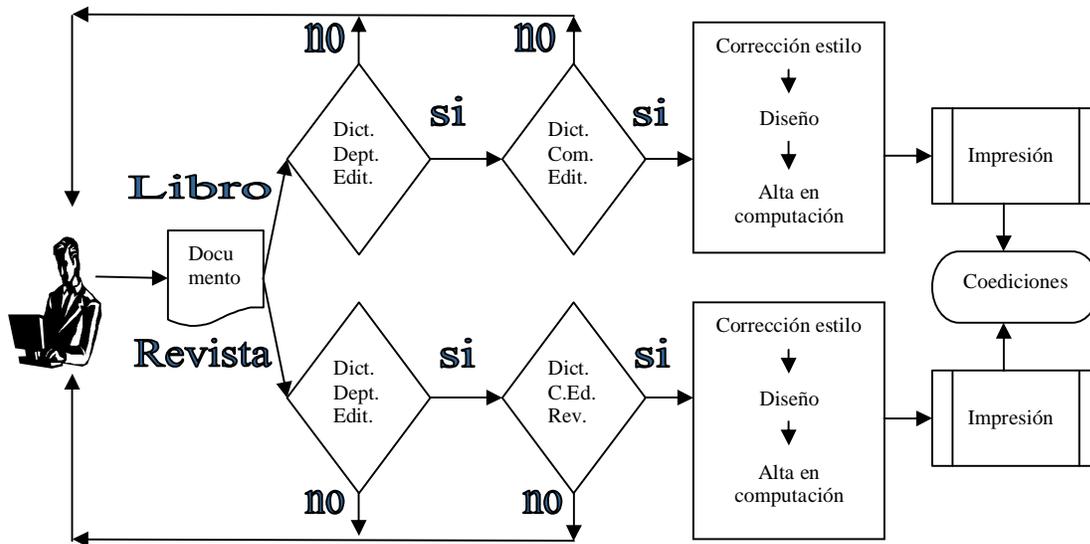
### **3.3.1.3.3 La publicación del nuevo conocimiento**

Una vez que el investigador ha elaborado el producto de su investigación, la institución con sus cuerpos académicos decide, según los contenidos y las políticas editoriales, la publicación de un artículo en una revista o un libro. En caso de ser artículo para revista, el Instituto de Investigaciones Jurídicas edita 5 revistas periódicas, ellas son: Boletín Mexicano de Derecho Comparado con edición cuatrimestral, Revista de Derecho Privado con edición cuatrimestral, Revista Mexicana de Derecho Constitucional editada semestralmente y cada año el Anuario Mexicano de Historia del Derecho y el Anuario Mexicano de Derecho Internacional.

La etapa de producción de la investigación, en la elaboración de un libro o revista se muestra, a continuación, en el Esquema 7:

### 3.3.1.3.3.1 El proceso de producción del Instituto de Investigaciones jurídicas

Esquema 7



El proceso de producción de un libro académico inicia con la terminación de la investigación por parte del investigador, posteriormente, se entrega una copia del documento y un disquete que contenga el archivo de investigación al Departamento de Publicaciones. El Departamento de Editorial dictamina si ha cumplido con las políticas editoriales, es decir, la forma de un trabajo de investigación. Si no es dictaminado se regresa al investigador para que realice las adecuaciones pertinentes. Si el dictamen es positivo se pasa a la Comisión de Editorial Periódicas, “esta comisión es nombrada por el Consejo Interno del Instituto de Investigaciones Jurídicas” (EJ2, 3), la Comisión de Editorial Periódicas distribuye la publicación en tres expertos, recibe su opinión, y sobre esta base, decide que el investigador lo vuelva a elaborar o en caso de aceptación decide la publicación y se dictamina” (EC3, 3).

Posteriormente, el documento dictaminado se entrega al departamento de publicaciones, se le hace la corrección de estilo por personal especializado, después se revisa su diseño, para finalmente, darse de alta en computación y se manda a impresión (EC3, 4). “Este proceso de editorial interno es avalado por las editoriales con las que el Instituto de Investigaciones Jurídicas tiene convenio” (NC2, 19), por ello, el trabajo de investigación es enviado directamente a imprenta, “todas las imprentas son externas” (EC3, 4) y en “todo caso de publicaciones son por medio de coediciones” (IA2001, 12).

Ahora bien, el proceso para la producción de un artículo de investigación en una revista inicia con el trabajo de investigación terminado por parte del investigador; “Se recibe en el Departamento de Publicaciones para ser dictaminado en relación con la política de editorial, con los criterios propios de la forma del documento. Cuando el departamento no lo aprueba, el documento es entregado al investigador para que le haga las adecuaciones pertinentes, si es dictaminado positivamente se le entrega al Director del Consejo Editorial de la Revista de que se trate” (EJ2, 3), “en este caso, el Consejo Interno también nombra al Director de la Revista y al Consejo de Editorial de la misma” (EJ2, 3). El Consejo decide en base a la opinión de tres expertos sobre su dictaminación, la envía a Publicaciones para la corrección de estilo, su diseño y que se capture en computación para después enviarse a la imprenta.

La calidad de los artículos de investigación es reconocida, así lo comenta uno de los investigadores: “nuestros artículos siempre son arbitrados, en las publicaciones periódicas y en la mayor parte de las revistas” (EI11, 22), porque “nuestras publicaciones se han adecuado a las exigencias del CONACYT de contar con resúmenes en inglés y español, de contar con enunciados de palabras clave y por supuesto de ser estrictamente arbitrados” (IA2002, 11), “obviamente, el Instituto no publica nada más lo que hacen sus

investigadores, sino también es un centro de edición de trabajos jurídicos que de alguna manera llegan aquí, se estudian, se aceptan y se publican” (EI14-1, 26).

Las relaciones del Instituto de Investigaciones Jurídicas en su campo, le ha permitido pactar su coediciones con las diversas casas editoriales, sólo por mencionar los convenios del año 2001: “los títulos aparecidos durante este año, 110 fueron coediciones. Las instituciones coeditoras o que apoyaron las publicaciones del Instituto son las siguientes: Editorial Porrúa, Cámara de Diputados, Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la UNAM, IPN, Academia Mexicana de Ciencias Penales, Fondo de Cultura Económica de Santiago de Chile, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Iberoamericana, Distribuciones Fontamara, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Guatemala, Secretaría de Salud, Facultad de Medicina de la UNAM, H. Congreso del Estado de Sinaloa, Secretaría de Educación Pública y Cultura de Sinaloa, Comisión Estatal de Derechos Humanos de Sinaloa, UAS, U de O, Difocur, El Colegio de Sinaloa, Centro de Estudios Constitucionales México Centroamérica, *National Center for State Courts*, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Secretaría de Trabajo y Previsión Social y Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (IA2001, 12).

#### **3.3.1.3.4 Los apoyos institucionales**

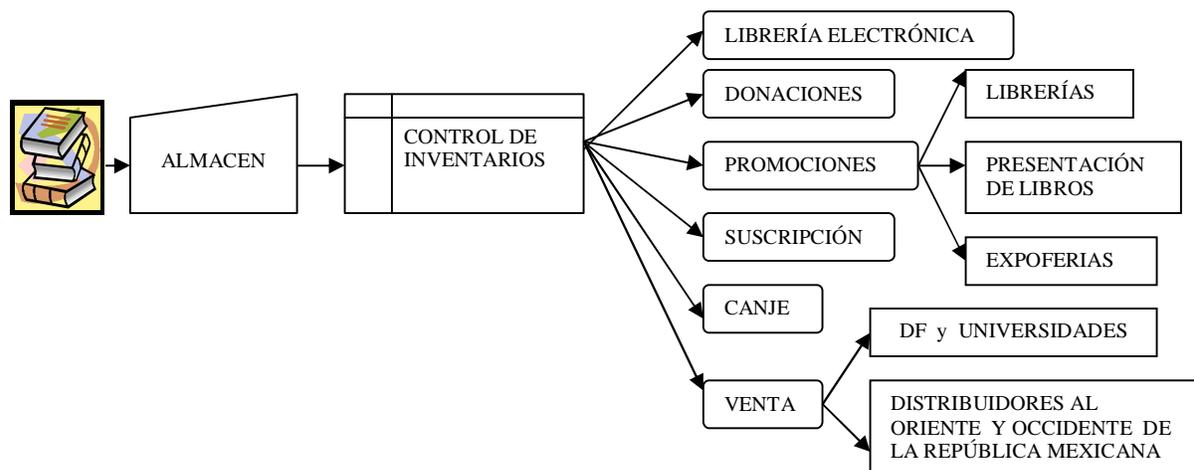
El Instituto de Investigaciones Jurídicas apoya los trabajos del investigador y sus aportaciones de manera directa o indirecta. Esta serie de actividades las diseña a través de las instancias de su estructura organizacional, ellas son: Distribución, actividades complementarias del área de publicaciones, tareas de la Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales, área de Informática, Secretaría Administrativa y Secretaría Académica. A continuación se exponen cada una de ellas:

### 3.3.1.3.4.1 El Proceso de distribución

Cuando llega el libro o revista de la imprenta al Instituto de Investigaciones Jurídicas, se recibe en el almacén y se procede a llevar el control de inventarios: primero separar, las donaciones, canjes y suscripciones; luego las promociones en eventos académicos diversos; después la librería interna; enseguida la librería electrónica; y finalmente, las universidades y la entrega a los distribuidores, como se muestra en el Esquema siguiente:

#### Esquema 8

El Proceso de distribución del I.I.J.



El libro o revista se da de alta en la Librería Electrónica, “la que funciona con un sistema de suscripciones anuales, que de antemano tiene vendido el 30 % de su producción editorial” (IA2002, 12), y por venta a través de internet; luego, el Instituto procede a entregar las obras sujetas a donación, como es el caso de los investigadores, que según sus derechos establecidos en el Reglamento Interno, reciben en forma gratuita un ejemplar de todas las publicaciones del Instituto, editadas directa y exclusivamente por la UNAM (RI, 6), también a bibliotecas y otras instancias y universidades; de igual forma, se efectúa el canje con

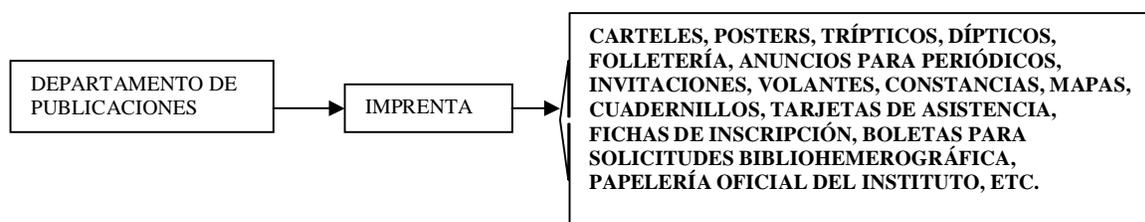
aquellas universidades e instituciones que lo han convenido; se envía por correo los ejemplares adquiridos a través de suscripción; se destina el material sujeto a promociones en los distintos eventos académicos como presentación de libros, exposición de libros en ferias –expoferias- una interna cada año y otras externas, promociones a librerías; finalmente, el Instituto realiza la venta directa de sus obras en su librería interna y universidades y librerías del D.F. (EC3, 3), además, cuenta con dos distribuidores que cubren el oriente y occidente del país con 60 puntos de venta (EC3, 2).

#### 3.3.1.3.4.2 Tareas complementarias de publicaciones

El Departamento de Publicaciones realiza actividades de apoyo a la investigación de manera directa vinculadas con la difusión de sus investigaciones, en la difusión de sus actividades de extensión y docencia y en las tareas de administración del Instituto (IA2001, 14), entre ellas, están la impresión de algunos de los materiales que se que se anotan al final del esquema siguiente:

#### Esquema 9

##### Tareas complementarias de publicaciones

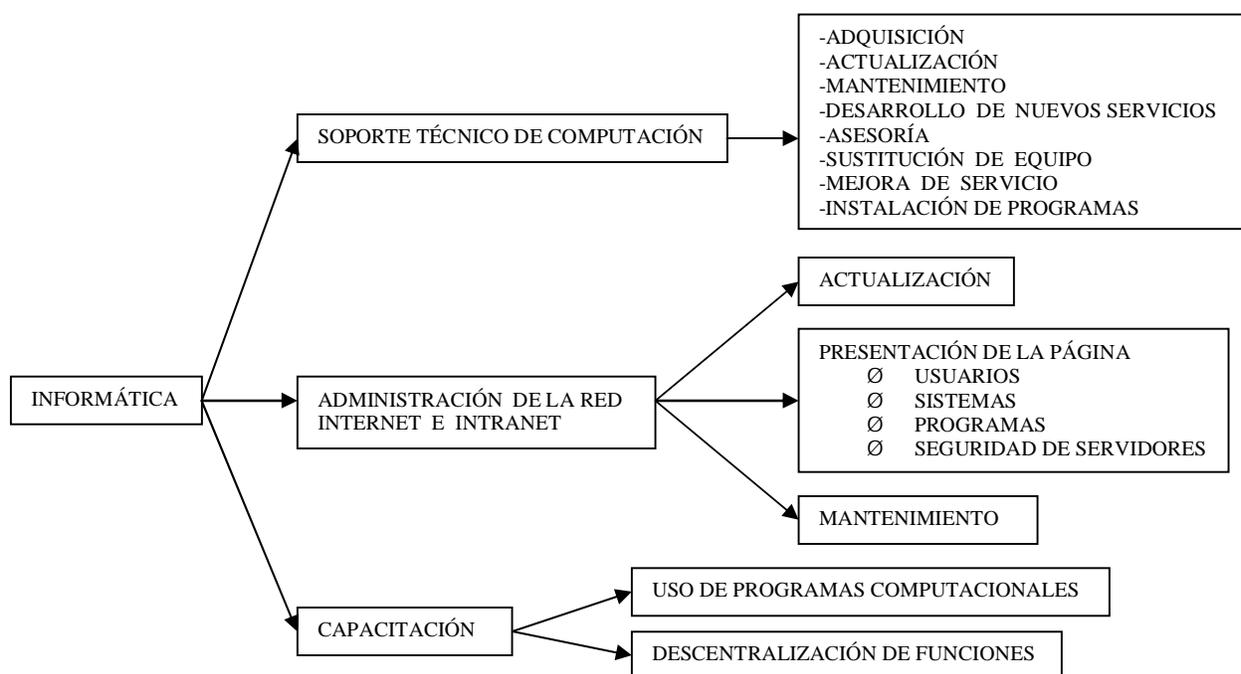


### 3.3.1.3.4.3 Las tareas del área de Informática

Los apoyos que proporciona el área de informática para las labores de investigación se destina a: la utilización de la red de internet e intranet, el soporte técnico de equipos y programas de computación y las actividades de capacitación, y actualización sobre el uso de las computadoras. Como se muestra en el diagrama siguiente:

**Esquema 10**

Las tareas del Área de Informática



Con relación al soporte técnico de la red, el personal del área de informática se encarga de la adquisición de nuevos equipos, el mantenimiento y la actualización del software y hardware contando con 8 servidores y 286 PC (IA2002, 14); “se ha trabajado en el crecimiento de nuevos servicios como la elaboración de bases de datos *ex profeso* para el Instituto y otras instituciones como CFE, DDF, IFE, ISSSTE, Secretaría de Gobernación, PGR, Secretaría del Trabajo” (EC5, 14), se ha colaborado en el diseño, análisis, estructura, mantenimiento y funcionamiento de sistema en el Instituto e instituciones con quien elabora convenios”

(IA2001, 16) “también prestando asesoría” (EC5, 14). Internamente, la sustitución de equipo que supone movimientos en cadena de instalación de los equipos, iniciando por el investigador al que se asigna el nuevo y demás personal que se asigna el que éste deja, etc., asimismo, la mejora en cuanto de capacidad de trabajo del equipo de que se dispone y la instalación de nuevos programas (EC5, 13).

Respecto de la administración de la red, el equipo de informática se encarga de la actualización y crecimiento de telecomunicaciones por internet, mejorando la infraestructura (IA2001, 16), darle formato a la página de internet y presentación de la información que se pone a disposición en la página (EC5, 10), mantenimiento de usuarios, programas, sistemas y seguridad de servidores (EC5, 13).

En la capacitación, el personal de informática se responsabiliza de impartir, por un lado, los cursos necesarios en forma tradicional para el manejo de equipo y programas de computación, también otorgando asesoría personalizada sobre aspectos de computación y programas en la resolución de problemas que se presentan en la operación normal de las máquinas; por otro lado, lo que llaman descentralización de funciones, que son cursos de capacitación a las diferentes áreas del Instituto que requieren poner a disposición de la página de internet información referida a su área, para que ellos mismos se encarguen de hacerlo (EC5, 13).

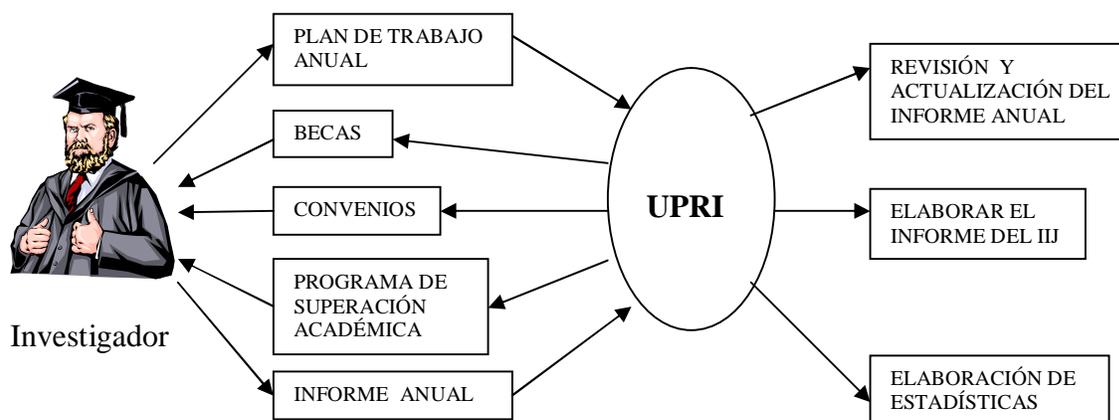
#### **3.3.1.3.4.4 La Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales**

La Unidad de Planeación es la que tiene una relación directa con el investigador respecto a su plan de trabajo anual y su informe anual de actividades, se encarga de procesar y elaborar el informe del Instituto, sobre la base de los informes y planes de los investigadores, fundamentalmente, de los programas de superación académica y convenios

que se celebran con otras instituciones y de la presentación de sus estadísticas. El diagrama de trabajo es el siguiente:

### Esquema 11.

Diagrama de trabajo de la Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales



La Unidad de Planeación y Relaciones Institucionales elabora los informes del Instituto de Investigaciones Jurídicas para presentarlos en el Consejo Interno y a las instancias de la UNAM, sobre la base de la presentación de los informes anuales de los investigadores y sus respectivos planes de trabajo. También es responsable de los convenios de colaboración con otras organizaciones, los términos de dichos convenios los elabora en coordinación con la Secretaría Académica, asimismo, se encarga de establecer una estrecha relación con los investigadores para su implementación.

Es responsable de los programas de superación académica de los investigadores y de la obtención de becas para su capacitación y desarrollo, de su relación con las instancias internas en la UNAM encargadas del otorgamiento de becas al personal académico y de las externas. Colabora directamente con la Dirección General de Estadística y Sistemas de

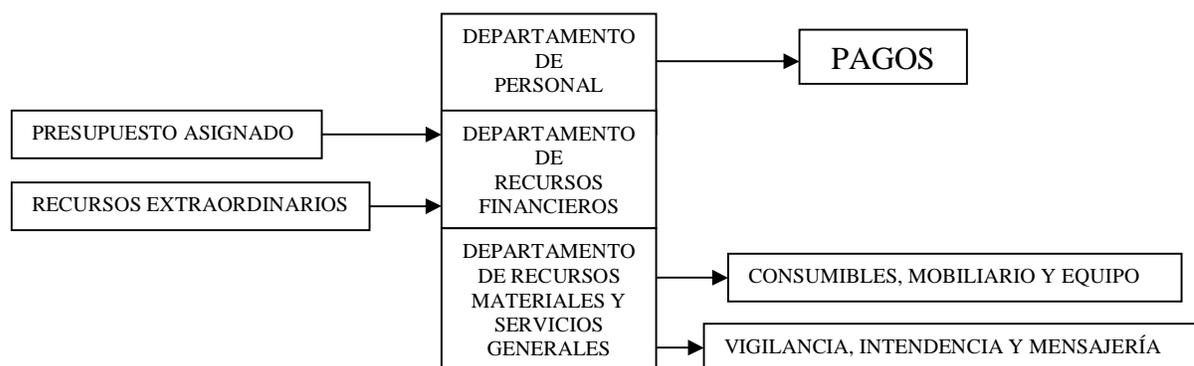
Información Institucionales para la presentación de las estadísticas del Instituto a la UNAM (IA2001, 18).

#### 4.3.1.3.4.5 La Secretaría Administrativa

Esta área es la responsable del manejo de recursos del Instituto, recursos que provienen del presupuesto asignado y de los ingresos extraordinarios, la administración de los servicios al personal y de los recursos materiales y servicios. Estas actividades las realiza la Secretaría Administrativa a través de tres departamentos: de recursos financieros, de personal y de recursos materiales y servicios generales (IA2001, 19). El diagrama es el que sigue:

#### Esquema 12

Diagrama de trabajo de la Secretaría Administrativa



El Departamento de Recursos Financieros se encarga de la administración de los ingresos. Estos ingresos entran por dos fuentes: la primera, es a través del presupuesto que la UNAM le asigna, este proviene del subsidio e ingresos extraordinarios que recibe la universidad; y la segunda, por concepto de los ingresos extraordinarios que recibe el Instituto por las diversas actividades de éste para tal efecto: apoyos de los amigos del Instituto, convenios de colaboración celebrados para prestar asesoría, diseño o mantenimiento de programas de informática, convenios para capacitación con otras instituciones, productos o ganancias

obtenidas por la venta de libros y revistas, servicios obtenidos por la búsqueda de datos bibliográficos, productos por derechos de autor y otros.

“El Departamento de Personal es el encargado de realizar los pagos, prestaciones, viáticos, reservaciones, nómina, derechos de autor, honorarios profesionales de personal del Instituto y de sus colaboradores” (EC4, 6) “de manera que el investigador no se ocupe de nada que tenga que ver con esto, nosotros le llevamos todo el control” (EC4, 5), además, de los pagos que se establecen para los investigadores visitantes.

El Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales se encarga de la compra de todos los consumibles que se utilizan en las áreas de investigación y en general del Instituto, de la compra y/o reparación del mobiliario y equipo, también del mantenimiento de instalaciones y de la vigilancia y protección de las actividades, de las tareas de intendencia y de los servicios de mensajería.

#### **3.3.1.3.4.6 La Secretaría Académica**

La Secretaría Académica es la parte operativa de la administración o dirección de la organización. El Coordinador Académico es el responsable de la administración del Instituto en ausencia del Director y representante de éste ante los órganos colegiados internos y externos (EPE, 9), es la instancia que tiene una vinculación estrecha con el trabajo de los investigadores. Sus funciones se coordinan con la Secretaría Administrativa para buscar la mejor forma de apoyar las tareas esenciales de investigación. Cuando el Director trata aspectos que se relacionan o afectan a las tareas de investigación, envía instrucciones o información simultáneamente a ambas secretarías y estas a su vez acuerdan sus modos operativos de llevar a cabo el trabajo. El diagrama de sus funciones se representa a continuación:

### Esquema 13

Diagrama de trabajo de la Secretaría Académica



La Secretaría Académica coordina los trabajos de todas las áreas de apoyo: Informática, Biblioteca, Unidad de Legislación y Jurisprudencia, Investigación Empírica, Publicaciones y los posgrados (EPE, 8). Estas áreas ayudan, cada una en su tarea, a desarrollar mejor el trabajo que realiza el investigador. El secretario Académico coordina los trabajos individuales de investigación y de sus respectivas áreas (EPE, 8), tiene la organización directa de todas las actividades académicas, todos los aspectos de logística, aunque el investigador es el responsable de los eventos, pero directamente el Secretario Académico es responsable junto con la Secretaría Administrativa (EPE, 9). Asimismo, coordina todas las relaciones interinstitucionales. En caso de los convenios, se encarga de la parte jurídica técnica, es decir, los términos de los convenios es responsable la Secretaría académica y el resto de la tarea es de la Unidad de Planeación (EPE, 9).

También se encarga del trabajo de prestación de servicio social, de la coordinación del trabajo de los becarios, de su asistencia, de la definición de las tareas y de sus resultados, aunque la mayor parte de las actividades de algunos becarios están ligadas al trabajo del

investigador y a la investigación misma. Igualmente es responsable de la atención a los investigadores visitantes y de la definición de su apoyo (EJ1, 2).

El Secretario Académico es el responsable de las promociones del personal académico y de sus contratos de trabajo. Del mismo modo, forma parte del Consejo Interno del Instituto y del Consejo Técnico de Humanidades y de las comisiones dictaminadoras de los trabajos de investigación (EJ1, 2).

### **3.3.2 El Factor Humano**

#### **3.3.2.1 Reconocimiento al trabajo en el Instituto de Investigaciones Jurídicas**

El Instituto de Investigaciones Jurídicas tiene diseñadas sus tareas de manera que coadyuven directa o indirectamente a las labores de investigación. Se distingue porque reconoce pública y explícitamente los trabajos de sus investigadores y de quienes han entregado su vida, su tiempo y apoyos a las tareas de investigación. Alguno de los ejemplos son los siguientes:

“El título de un libro elaborado en homenaje al Lic. César Sepúlveda, Director del Instituto en el periodo 1961-1962, es un trabajo colectivo en el que los capítulos o artículos que lo forman son productos de la investigación de académicos de este Instituto” (NC4, 5).

“También pude observar que existe otro libro de trabajo colectivo de los investigadores del Instituto que se elaboró para celebrar el 80 aniversario de uno de sus académicos, el Investigador 13” (NC4, 5). Asimismo, la “elaboración de una enciclopedia jurídica en la que participaron todos los investigadores del Instituto, su dedicatoria aparece en estos términos: “el Instituto de Investigaciones Jurídicas dedica esta obra con profunda admiración al investigador 20” (IA2002, 18).

Otros ejemplos de reconocimiento a la labor de investigación y gestión es: “el nombre de la biblioteca del Instituto es el de un investigador; el nombre del auditorio es de otro

investigador; la sala de conferencias y videoconferencias lleva el nombre de un investigador; el nombre del Acervo de Legislación es Santiago Barajas Montes de Oca, investigador jubilado del Instituto (NC4, 4); el nombre del Acervo de Jurisprudencia lleva el nombre de Lic. Francisco Javier Elola Fernández, Director del Instituto en el periodo de 1956-1959 (NC4, 4); el aula magna utilizada para cursos y conferencias tiene el nombre del primer Director y fundador del Instituto Dr. Felipe Sánchez Román y Gallifa; cada uno de los donadores de acervos de libros aparece su nombre, todos con letras metálicas color oro, en las paredes de la biblioteca:

Mario de la Cueva, Andrés Serra Rojas, Alfonso Noriega Cantú, Jorge Barrera Graf, Jesús Castañón Rodríguez, Octavio A. Hernández, Fernando A. Vázquez Pando, Manuel Borja, Luis Recaseus Sichens, Silvio Zavala, Eduardo García Maynes, Hugo Rancel Couto, Emilio O. Rabasa, Trinidad García, Antonio Luna Arroyo, Fernando Flores García, Manuel Rancel Vázquez, Felipe Tena Ramírez, Magdalena Navarro, José Juan de Olloqui, Beatriz Bernal Gómez, Guillermo F. Margadant, Marcos Kaplan, José Mario García Laguardia, José Francisco Ruiz Massieu, César Sepúlveda, Antonio Gómez Robledo.

### **3.3.2.2 Sus relaciones interpersonales**

En general, las relaciones entre investigadores y personal del Instituto de Investigaciones Jurídicas son respetuosas, en términos del trato personal y de sus posturas académicas. Se puede apreciar mucha tolerancia, discreción en el trabajo de los colegas y libertad que ejercen en la realización de sus investigaciones. Veamos algunas evidencias de esto: el Investigador 6 nos dice “yo aprecio de mis colegas que son discretos, que no intervienen en mi trabajo, una de las grandes ventajas del Instituto es que nadie nunca me ha dicho que puedo y que no puedo decir, y nunca nadie me ha dicho este curso no lo hagas, aquí no vayas, esto no lo digas” (EI6, 10).

El Investigador 13 comenta “todos me saludan muy bien, no se meten con lo que hago, yo también saludo a todos, ahora con respecto a los grandes jóvenes académicos -refiriéndose

al Investigador 16, al Portero y al Investigador 20- ellos me tratan muy bien porque tengo muchos años que los conozco” (NC3, 11).

La Investigadora 11 habla de su fortuna de ser colega de sus maestros de licenciatura, con este comentario “valoro mucho que dos de mis principales maestros estén aquí, al lado, pues imagínese la riqueza que representa para mí, simplemente tocarle al doctor y decirle oiga doctor ¿Cómo ve esto? ¿Cómo ve aquello? ¿Cómo ve más allá?, pues veo esto, veo aquello” (EI11, 24).

También, opiniones como la del Investigador 10, “yo nunca he tenido problemas con nadie, será mi forma de ser, cuando hay que trabajar en equipo lo he hecho muy bien, algo que me disguste, que diga así que haya compañeros impuntuales o irresponsables o casos de este tipo no me ha tocado” (EI10, 7).

Al hablar del ambiente general del Instituto, algunos investigadores opinan así: por ejemplo el Investigador 9 “es un grupo muy completo, hay gente de mucha experiencia, hay personas con formación europea y personas con formación anglosajona norteamericana, que es una buena mezcla y todo ello contribuye a un ambiente muy interesante para propuestas, ideas, etc.” y continúa diciendo “aunque pareciera sorprenderle a alguien de fuera que haya algo que no apreciara yo, no, no pudiera identificar algo en ese sentido” (EI9, 7). O esta opinión del Investigador 10 cuando expresa lo que aprecia de sus colegas: “su preparación, su amistad y su buena disposición para trabajar en equipo, cuando hay que trabajar en equipo, yo creo que hay un buen ambiente laboral, es gente preparada, yo diría esos serían los valores” (EI10, 7).

También la apreciación, que tiene la Investigadora 11 respecto de la relación personal: “me parece que no es mala, en el fondo todos estamos concientes que somos Instituto más allá de

las pequeñas diferencias, disidencias, forma de ver la vida distintas, en fin, pero creo que hemos aprendido a ser respetuosos, ser tolerantes con nosotros mismos” (EI11, 29).

He observado que se presenta una relación muy estrecha del investigador del Instituto con quien lo reclutó para su trabajo de investigación, como es el caso de la Investigadora 11 cuando nos dice:

con la Investigadora 35 igual, es mucho afecto, es una relación de amistad, es una relación de mucho cariño, de mucho trabajo, de una etapa de mi vida en el Instituto, yo con la Investigadora 35 empecé desde el inicio, sin haber concluido la licenciatura, concluí con ella la licenciatura trabajando con ella, y me fui al posgrado, regreso y ahora soy una compañera de ella, así de fácil, entonces ya en estos 11 años hemos desarrollado no sólo amistades académicas sino que trasciende, que trasciende un poco la cuestión de la academia, el afecto, la solidaridad muchas cosas (EI11, 31).

### **3.3.2.2.1 Las relaciones entre autoridades e investigadores**

Los vínculos de trabajo entre los investigadores y el director son relaciones de pares, de colegas, no existe un afán de imponer autoridad. La manifestación del Portero es en esos términos: “el trato es totalmente horizontal, es una comunidad de pares de manera que no hay diferencia entre quien funge como Director y el resto de los investigadores”... al pasar de la investigación a la dirección “sigue siendo una relación totalmente paritaria” (EP, 7).

Por su parte el Portero Inicial lo dice de esta forma:

El director del Instituto, cualquier Director, creo que siempre está la cuestión de que es un colega primero, es un investigador, y siempre hay esa retroalimentación o ese trato de simples, como colegas, hay respeto como en todas partes, como toda gente educada a ciertos personajes o a sus maestros, pero fuera de ahí el Instituto es muy claro en sostener esa cuestión de que somos investigadores todos, el personal académico somos investigadores, los técnicos académicos pasan a ser investigadores, por este proceso y no lo veo tan piramidal (EPI, 23).

Una idea similar manifiesta el Investigador 7 en sus propios términos:

por la propia naturaleza del Instituto, si está claro que el Director es un par más, todos somos iguales, todos tenemos el mismo peso, en el sentido de que todos sí estamos entre pares, entonces, las relaciones tienen que ser iguales. Si hay Director, hay jefes, pero aún así ser investigador es ser igual que los demás, estar en nivel de pares, entonces en ese sentido se puede decir que no es una estructura tan jerárquica (EI7, 37).

### **3.3.2.2.2 El doble rol del personal directivo: autoridad e investigador**

El personal directivo, al menos el Portero y sus colaboradores, son personas que siguen siendo investigadores en activo, estos dos papeles que desempeñan simultáneamente, permite que desarrollen una habilidad para acoplarse la realización del trabajo propio y a su vez administrarlo. Los papeles que desempeña el Portero lo expresa de esta forma:

el trabajo se multiplica para quien además de ser investigador tiene la responsabilidad administrativa, porque el trabajo administrativo no exime, a quien ocupa el cargo, de sus responsabilidades académicas. Yo tengo que presentar mi informe anual como cualquier investigador, tengo que presentar mi informe al PRIDE como cualquier universitario, y mi informe al SNI como cualquier académico incorporado al sistema, así es que, simplemente se trata de tener que trabajar un poco más (EP, 6).

El Portero es también investigador, tiene ambos roles a la vez, por un lado, es un compañero investigador, y por otro asume una responsabilidad administrativa, el Investigador 10 lo expresa de este modo:

trabajos del Portero, aquí se producen –se refiere a él, como Director de una revista periódica del I.I.J- aquí se producen los cuadernos de trabajo, que es para dárselos a los colegas o a gentes de otros lados para que le hagan a uno observaciones y mejorar uno su trabajo, el Portero nos pasa su cuaderno de trabajo de sus artículos para que le haga uno observaciones y crítica (EI10, 15).

El portero ejecutor, que es autoridad y también investigador, opina de esta forma al hablar de ambos roles:

siempre está uno en el papel de investigador, lógicamente con toda responsabilidad, en el papel de autoridad, tiene uno muchas veces la última palabra para decidir desde pequeños detalles de las actividades académicas hasta cuestiones importantes, en lo usual, en la aplicación de recursos del Instituto (EPE, 12) ... cuando uno está en el papel de investigador es muy claro, es cuando uno participa en un evento, va a una reunión, y también creo que salta a la vista por donde está jugando un papel. Pero ni uno ni el resto de la comunidad dejan que este papel se juegue libremente, trae uno de alguna forma siempre la cachucha puesta, y hay que traerla porque en todo momento, por ejemplo, asistir a una reunión académica, no va uno a dictar su conferencia y punto, y no sólo eso, va uno a dictar la conferencia y a aprovechar las oportunidades que existen por parte de otras personas que asisten para poder promover trabajos del Instituto, o dar a conocer lo que se está haciendo, en fin, siempre trae uno la doble cachucha, es muy difícil quitársela (EPE, 12).

### **3.3.2.2.3 El estilo de liderazgo del director**

La forma de desarrollar el trabajo en su responsabilidad administrativa, los resultados obtenidos en la organización y la opinión de los investigadores y demás personal le dan al Portero un lugar importante en su capacidad de ejercer liderazgo en su trabajo, algunas expresiones o datos que permiten suponer lo anterior son:

La opinión del Investigador 9:

el Portero es un personaje, independientemente de que ocupa una posición administrativa, es un personaje de la última mitad del siglo XX, y en ese sentido, además es una persona muy abierta y muy receptiva tanto a generaciones anteriores, a la de él mismo, porque es un hombre joven aún y a las nuevas generaciones a las que creo que él ha estado impulsando notoriamente también (EI9, 16).

El siguiente relato de la Investigadora 11, permite tener una idea del estilo de ejercer el liderazgo del Portero:

porque se está receptivo, porque en una investigación, sí hay un órgano colegiado, que es el Consejo Técnico, que es el Consejo Interno que es el que valora el proyecto, pero igual una valoración propositiva. Una experiencia que tengo muy cercana al portero con la realización de un importante evento académico pues es más bien todo lo contrario, ¿Cómo ven ustedes?, ¿Cómo

hacemos?, ¿Cómo vemos esto?, ¿Cuál es la postura que adoptamos para esto?, ¿Cómo ven?, etc., más bien él es una persona que puedo decir, le toca escuchar, nada más escucha de todo tipo de opiniones, ahí sí creo que sí sería muy difícil tratar de imponer algunas cosas (EI11, 41).

La opinión del Investigador 16 se atreve a cuantificar la capacidad de liderazgo del Portero en esta organización, en los siguientes términos:

la posición administrativa del Portero es una etapa de oro de este Instituto, es que el Portero con ese carácter que tiene, mete a todo mundo en el proyecto, él propone, él sabe entusiasmar. Unanimidad nunca puede haber, eso nomás en las pirámides, yo diría que el 90 % del personal académico estamos a morir con el Portero (EI16, 12)... y sigue hablando respecto al liderazgo del Portero: la gente está aquí por gusto, los administrativos proponen proyectos colectivos pero no imponen (EI16, 9).

Ahora bien, en cuanto a la precisión del estilo de liderazgo del Portero se encontraron los siguientes fragmentos: la Investigadora 11 comenta: “el Instituto se presta muy poco para las cuestiones autoritarias, es muy difícil entender al Portero diciendo, vas a hacer esto y ahora vas a investigar esto, es muy difícil, no es ni siquiera pensable, no sucede” (EI11, 41); o al Investigador 10 que dice en relación a su estilo “es entre pares no es autoritario” (EI10, 14); o el Investigador 17 que lo coloca en una posición “intermedia” entre autoritario y democrático ya que “el liderazgo se refleja en eso, en la no necesidad de llevar a consenso todas sus decisiones” (EI17, 24).

La primera impresión acerca del liderazgo del Portero la recibí de su personal administrativo, así por ejemplo, el Portero Inicial me comenta respecto del apoyo de los investigadores para realizar mi trabajo “una cosa sí te digo, sí le planteas al Portero y te apoya, todos van a colaborar contigo” (NC1, 12) “este Portero tiene un trato sumamente diplomático, atento, él te escuchará con atención, pero eso sí, es muy exigente en el trabajo.

Además, es una persona muy culta, que lee mucho, pero es muy ocupado en las relaciones públicas” (NC2, 5).

La Coordinadora 4 lo dice del siguiente modo:

tengo 33 años en la universidad, a nivel central 15, y sin embargo, nunca he vivido una administración tan ágil, tan agradable como la del Instituto, pero ahí también le atribuyo al tipo de administración que tenemos, es muy organizado, continúa con su comentario, ...entonces, yo creo que lo que pasa aquí también es que tenemos una excelente administración (EC4, 7), ... porque realmente veo que su posición administrativa es indispensable y yo defino su desempeño como humanista” (EC4, 14).

La observación que he realizado de la conducta del Portero es de una persona culta, con un trato humanista y democrático, además “pude observar la seguridad y aplomo con que el Portero se dirige al auditorio y el dominio de su oratoria, uso de pausas, tono de voz alto y bajo y la comunicación no verbal de su rostro le apoyan en el dominio de su auditorio” (NC4, 49). Esta observación realizada en la presentación de su informe anual de gestión del Instituto, en el auditorio Dr. Héctor Fix Zamudio.

El Portero orienta al personal administrativo a continuar con el estilo de liderazgo que él posee, así lo muestra la opinión de la Coordinadora 4 en la siguiente declaración; “la primera instrucción que recibí del Portero cuando me incorporé al Instituto fue; lo que te pido es que platiques con los investigadores, con los jefes de departamento, con todo el personal, para que conozcas cuales son sus necesidades y sus expectativas en cuanto al Instituto” (EC4, 12).

Opinión distinta se encontró en el Coordinador 2, cuando al conocer las guías de la entrevista y refiriéndose a la pregunta ¿Qué papel juegan los investigadores del Instituto en el momento político actual?, como sugiriendo que esa pregunta no le formule a los

investigadores, manifiesta “al Portero no le va a agrandar que usted le haga preguntas que no sean estrictamente de orden académico” (NC3, 35).

En el Instituto se tiene una idea común sobre quien ostenta el liderazgo académico, al que todos los académicos y trabajadores administrativos consideran, independientemente de sus posturas internas, y así lo manifiesta el mismo Portero “aquí todos seguimos reconociendo, que nuestro gran maestro, al que todos rendimos respeto y admiración, es el maestro Investigador 20, independientemente de que haya sido director o no haya sido director, es uno de los mayores juristas que el país tiene y de los eminentes universitarios con que contamos” (EP, 7).

### **3.3.2.3 Algunos valores que identifican al Instituto**

La observación del trabajo en el Instituto, las entrevistas realizadas a los académicos, administrativos, becarios y las pruebas documentales colectadas, han podido aportar datos que claramente identifican algunos patrones de conducta recurrentes en los académicos que indican la tipificación de valores que les son distintivos. Entre los que más destacan están:

#### **3.3.2.3.1 La colaboración entre colegas y personal administrativo**

La colaboración es uno de los valores que distinguen a los investigadores, personal administrativo y trabajadores en general. Esta colaboración, según el diccionario de la lengua española, colaborar es ayudar con otros al logro de algún fin, se presenta una vez que el personal siente a la persona que forma parte de su comunidad, a continuación se presentan fragmentos de realidad de diferentes personas que realizan actividades diversas y presentan esta conducta:

El Portero Inicial que es parte del personal de la administración e investigador en activo, me dice “una vez que el Portero apruebe su parte no dudes en que todo lo que necesites, incluyendo un cubículo y su computadora para que trabajes el tiempo que necesites es segura” (NC1, 13), este comentario es una alusión a que el Portero todavía no había autorizado que iniciara con mi trabajo de campo, y entonces, la colaboración se daría una vez que fuera aceptado. Asimismo, cuando me aceptaron formalmente para trabajar en todas las áreas del Instituto, el Portero Inicial ratifica lo antes dicho “si quieres empezar por esta área, no hay ningún problema” (NC2, 32), continuando en este mismo orden de ideas, manda llamar a uno de sus empleados de la biblioteca, y le dice “él es mi amigo Octavio, explícale lo que debe hacer para consultar los temas que requiere empezando por los antecedentes históricos y acá estaré si algo necesitas” (NC1, 16), enseguida “el Técnico A me indicó en una de las computadoras de un cuarto adjunto al área de la biblioteca cómo utilizar la base de datos para buscar la información” (NC1, 17).

El mismo Portero Inicial, al comentarme sobre el grupo de discusión y lectura que tienen en Teoría y Filosofía del Derecho, expone “cooperamos bastante, algún artículo nuevo con el que me he topado, suelo avisarles a ellos, les saco fotocopias y se las presento a ellos para que estén enterados de lo que está saliendo, ellos me comentan que han comprado libros o que han encontrado artículos y es a través de este intercambio como nosotros organizamos los grupos de lectura. Si no hubiera ese interés, no estaríamos discutiendo las cosas que se van generando. Si tenemos alguna presentación o alguien va a presentar algún tema para discutirse, solemos, si le falta alguna información que consideremos indispensable, proporcionarles, por lo menos, las fuentes, las fotocopias de ese material, para que estén alertas con estos puntos de vista y lo puedan aprovechar para sus investigaciones” (EPI, 14).

Cuando el Coadyuvante 2 me presenta a la Investigadora 1, ella me ratifica su disposición a ayudarme en mi trabajo de investigación hablando en estos términos “por mi parte lo que se te ofrezca y te pueda ayudar, cuenta con ello, una entrevista o algo que necesites” (NC2, 19). El Investigador 13 manifiesta esta conducta cuando me dice: “si en algo le puedo servir cuando me vea en mi cubículo pase a platicar conmigo”. El Investigador 12 después de explicarle los propósitos de la entrevista me comenta “podemos empezar con la entrevista”, le pedí que me proporcionara su *currículum vitae* lo más extenso que lo tuviera, aceptó de buena gana “sólo dígame a mi asistente cuando salgamos que le imprima uno por favor” (NC3, 14), al concluir la entrevista me dice “Octavio estoy a tus órdenes para lo que se te ofrezca” (NC3, 14). El Investigador 17 al hablarle por teléfono a su casa me dijo “qué le parece si lo invito a comer a mi casa y después de la comida podemos llevar a cabo la entrevista” (NC3, 22).

El Investigador 14, que me concedió dos entrevistas de más de una hora cada una, me dijo antes de iniciar la primera de ellas, “todo lo que desee saber de mi trabajo puede preguntarme con confianza” (NC3, 16) al terminar la entrevista lo hace de esta forma “cuando guste seguimos hablando de estos temas, nomás dígame a la secretaria encargada de concertar las citas que agende la entrevista porque creo que quedaron algunas cosas pendientes” (NC3, 17).

El Técnico Académico A explica las formas en que colabora con el trabajo de los investigadores, de este modo “vienen con los técnicos académicos, nos solicitan información o búsqueda de un tema específico, nosotros lo buscamos, tenemos el catálogo de voces, o buscar por palabra y también de acuerdo a las características de esa búsqueda, es decir, si quieren en determinados idiomas, en un determinado periodo de tiempo, lo que ellos nos

indiquen, nosotros le entregamos la búsqueda y ellos solicitan los libros o las revistas” (ETA, 6).

Por su parte, el Portero cuando le expliqué mi plan de trabajo me dice “me da gusto que un profesor se interese en el trabajo de nuestro Instituto y cuente con todo el apoyo mientras hablamos con los investigadores” (NC2, 15), después que le solicité presentar los resultados de mi trabajo de investigación primero con ellos me dijo: “yo avalaré con todo gusto que esto se lleve a cabo” (NC4, 19), también al pedirle opinión sobre la posibilidad de publicar los resultados de la investigación con el nombre del Instituto, opina “desde luego que si, este es un trabajo muy importante para el Instituto y es necesario que se conozcan sus resultados públicamente, que no se oculte absolutamente nada de lo que un trabajo académico como el suyo encuentre” (NC4, 19). Otro detalle que pone de manifiesto esta conducta de colaboración es que le solicité que me permitiera grabar su informe, su secretaria me respondió “dice el Portero que el Instituto va a grabar el informe, si quiere un casete se lo podemos proporcionar” (NC4, 44).

Una secretaria del equipo directivo del instituto con un trato amable, me comenta “soy maestra de la UNAM, llevo 32 años trabajando para la UNAM como maestra y en el Departamento de Personal, he aprendido que la mejor manera de trabajar es creando un ambiente de participación y colaboración” (NC4, 13).

El personal administrativo también presenta este valor digno de destacar, así por ejemplo, una señora de unos 55 años de edad, trato amable, baja de estatura, le pedí que me vendiera las memorias de trabajo del Instituto de Investigaciones Jurídicas, me dijo que no se venden y se comprometió a regalarme la del 60 aniversario del I.I.J. y traerla el día de mañana” (NC1, 20) al siguiente día, como se había prometido, la nota de campo lo asienta de esta

forma: “la memoria del 60 aniversario es un volumen que me obsequió una señora de la librería” (NC1, 21).

Otra ocasión, le comenté a uno de los becarios que necesitaba un casete de 3.5 pulgadas para la computadora, “yo tengo uno” me dijo una secretaria del área de investigación donde estoy trabajando, “enseguida se lo doy” me lo entregó y luego me dio una etiqueta (NC2, 38).; también me sucedió con la secretaria del Investigador 15 cuando le solicité el *currículum vitae* del académico, me lo entregó en un archivo en disquete de 3.5 pulgadas, le agradecí su colaboración, “me despedí de ella y me dijo si por alguna razón no se pudiera obtener la información del disco con confianza yo le doy otro” (NC3, 18).

Esta disposición para apoyar el trabajo que hace otro elemento de la organización, es posible encontrar en las labores que se realizan en la vida del Instituto, con su personal académico, directivos, equipo administrativo y trabajadores administrativos.

### **3.3.2.3.2 El sentido de identidad con el Instituto**

En el Instituto de Investigaciones Jurídicas hemos encontrado elementos suficientes que distinguen la identidad como uno de sus valores. Antes de revisar los fragmentos de la realidad veamos dos enunciados. Una de las definiciones de identidad en términos sociológicos es “conjunto de rasgos propios, sentimientos, interpretación de sí mismo, aproximación cognoscitiva del universo que lo rodea, etc., que el individuo ha definido por medio de su relación con la sociedad” (Diccionario terminológico Larousse de Sociología, página 42), mientras en el diccionario de la lengua española lo define de una forma sencilla como “conjunto de circunstancias que determinan quién y qué es una persona”.

La Investigadora 11 declara su valor de identidad:

una cuestión importante del Instituto es sentirnos Instituto, es la conciencia Instituto casi identidad de Instituto, me parece que es una cuestión muy importante eso es definitiva quizá lo que cohesionan a las instituciones (EI11, 24), continúa su relato, si usted me dice quién es quién en materia jurídica, Jurídicas (es la forma como se le conoce en la UNAM al Instituto de Investigaciones Jurídicas) por supuesto, yo por eso hago énfasis en que yo empecé en la escala más baja en este Instituto, yo sé lo que es empezar de abajo, yo soy Instituto, yo les digo que me quito el suéter y aquí –indicando como si debajo de su suéter trajera alguna camiseta con algún lema- aparece M Jurídicas, yo soy manufactura de estas personas que hacen patria (EI11, 28).

Al conversar con el Bibliotecario 1, pude encontrar indicios de que las actividades de otros también son de él, es decir, que las actividades del Instituto son suyas, así por ejemplo, me explicaba la página de internet en que aparecen los investigadores “en esta página aparecen todos nuestros investigadores” (NC4, 3), al hablar de su trabajo lo dice así “lo básico es tener mi acervo de jurisprudencia y legislación, tener el honor de actualizarlo” ... me comenta que el número de libros del semanario judicial de la federación es menor que los de legislación debido a “por todos los estados que manejamos” (EBi1, 9) y luego recapacita diciendo “bueno que maneja el Instituto” (EBi1, 10).

Expresiones de orgullo, es decir, un exceso de estimación o la satisfacción por algo que uno considera digno de mérito, en este ambiente he encontrado expresiones o manifestaciones de este tipo de conducta. Algunas de ellas son las siguientes: una de las declaraciones del investigador 16 respecto al estatus actual es “estamos orgullosos de que el Director haya llevado al Instituto a una de sus mejores épocas, como que hay un orgullo aquí de pertenecer al Instituto” (EI16, 12).

En la entrevista con la Coordinadora 3, ella “estuvo comentando las actividades que realiza en el departamento, con entusiasmo comentó su orgullo de pertenecer al ambiente del Instituto y las buenas relaciones sociales que en su departamento y en el Instituto se establecen” (NC4, 7).

O la manifestación del Bibliotecario 1 cuando habla de su trabajo “la fortuna que tengo, el poder abrir un libro de 1880, darle el mantenimiento y cuidarlo, tengo el lujo de cuidar las cosas que a mí me satisfacen del trabajo, el convivir con ese material, convivir con el personal académico que en muchas ocasiones es personal que se presta para también platicar” (EBi1, 21).

Asimismo, los enunciados de los investigadores: Investigador 7 “la producción de libros que tiene el Instituto es de llamar notoriamente la atención, yo me siento muy honroso de pertenecer al Instituto por eso” (EI7, 31); Investigador 8 “encontrar el consejo y la orientación de gente con mucha mayor experiencia, con mayor amplitud en las perspectivas de las cosas, todo eso hace que uno, dentro de ese grupo de trabajo, se sienta muy a gusto, con un espacio realmente de privilegio, que no conozco otro, pero que en este es un orgullo pertenecer” (EI8, 8); la Investigadora 11 “lo digo con mucho orgullo, yo soy producto de la educación pública, desde el más estricto significado, desde jardín de niños hasta posgrado” (EI11, 35); Investigador 12 “tan orgulloso estoy de este Instituto que quise trasladar esa misma institución a una universidad de provincia, y ha funcionado, pero no del todo bien, esa rivalidad hacia ellos mismos ha provocado ciertos fracasos” (EI12, 8).

Esta identidad con la organización puede advertirse en las conversaciones con todo el personal, un poco difiere la forma de pensar de los trabajadores administrativos, particularmente, los intendentes y vigilantes, que son las personas que tienen un salario más bajo que el resto del personal. Ellos consideran que los estímulos no se aplican al desempeño de su trabajo, sienten que existe una brecha muy amplia entre sus percepciones salariales y la de los académicos, por ello, como que no sienten esa misma identidad que expresan los académicos. Aunque los trabajadores administrativos que colaboran

directamente con el personal administrativo e investigadores si manifiesta esta identidad por el Instituto.

### **3.3.2.3.3 El respeto a las personas y a sus ideas**

Este es otro valor que ha sido recurrente en las observaciones de la vida de los académicos, se manifiesta esto en la consideración que los investigadores tienen por las ideas o posturas de sus colegas y por el establecimiento de un trato humano en sus relaciones personales.

Así, se han encontrado evidencias de esto durante todo el trabajo de campo:

La Investigadora 1, al opinar sobre el ambiente laboral dice “hay mucho respeto, muchísima solidaridad, porque implica reconocer el principio de autoridad, también porque entiendo los sistemas o los que pueden tener divergencias respecto de mi pensamiento” (EI1, 6) ... “la única jerarquía es el reconocimiento intelectual y moral del Investigador 16 y así de pares como de cuates ¡no!, la verdad es que hay un terrible respeto, pero es una relación muy cordial y muy respetuosa, sobre todo de parte del Investigador 16” (EI1, 13).

El Investigador 10 al hablar de las mesas de discusiones de los académicos nos dice:

en las mesas redondas salen las diferencias de formación o ideológicas o de preferencias políticas y se nota en la discusión pero nunca ha habido faltas de respeto, no me han tocado a mí, y la gente ventila sus ideas con entera libertad, sin llegar a lo personal, a mí nunca me ha tocado que alguien se pelee en lo personal porque haya alguna diferencia en forma de pensar. Se dan discusiones fuertes en el plano profesional a veces (EI10, 8).

En esta misma idea, la Investigadora 11 nos dice “no hay discusiones más allá del respeto” (EI11, 26). Por su parte el investigador 14 nos manifiesta esta opinión al respecto:

yo tengo la impresión de que el Instituto es relativamente excepcional en el sentido de que es un lugar con un buen ambiente, donde no hay diferencias políticas, ideológicas que hay en otros institutos o facultades, donde hay un ambiente de absoluto respeto, siempre hay colegas donde uno sabe que la relación no es tan cordial, pero en fin, hay respeto yo creo que hay

colaboración, yo creo que siempre ha habido una preocupación en el Instituto por una renovación generacional (EI14-1, 20).

Efectivamente, en este mundo de abogados se cumple la máxima, del Lic. Benito Juárez, uno de los abogados más destacados que ha tenido la República Mexicana, como presidente, “entre los individuos como entre las naciones el respeto al derecho ajeno es la paz”, es fácil advertirlo desde la entrada misma a su ambiente social.

#### **3.3.2.3.4 El trato cordial en la comunidad**

Otro de los valores que distinguen y son recurrentes, del comportamiento de los investigadores, personal administrativo y trabajadores del Instituto es el trato afectuoso que se advierte entre ellos, los siguientes relatos dan cuenta de ello:

“El coadyuvante 2 me presenta a su antiguo maestro de la Facultad -en la sala de investigación 2 oriente-, al Investigador 2, quien cordialmente me saluda” (NC2, 20), de una forma similar al momento en que fui presentado en la sala de becarios, de la sala 1 oriente, donde sería mi espacio de trabajo, dos becarios de esa área de investigación, me dijeron “cuenta con nosotros si en algo podemos servir” (NC2, 34). Por su parte la Becaria 2 que tiene más de dos años de convivir con los investigadores manifiesta “el ambiente de los investigadores siempre es cordial, no es como en la administración pública, no es tampoco como en el ámbito práctico de los litigantes” (EB2, 7), la becaria 2 encuentra en el Instituto un espacio propicio para el desarrollo académico, un ambiente de colaboración y de poco conflicto, contrario al ámbito de los abogados litigantes que su trabajo consiste en el trato directo con los conflictos de diversa índole. Ella manifiesta que en su familia desde chica a estado en el ambiente de los abogados litigantes, pues sus padres tienen esa profesión, y siente que el trabajo de ellos es de mucha confrontación. Por otro lado, manifiesta que en la

administración pública es un trato humano más distante, más burocrático. Sobre la base de esta comparación opina del ambiente interno del Instituto en este apartado.

Por otra parte, los investigadores opinan en este sentido, el Portero Inicial dice “en la medida que uno trabaja y el ambiente que se genera fuera de estas discusiones es sumamente cordial” (EPI, 8), en esta misma idea opina el Investigador 7: “tengo la impresión de que llego a un piso muy armonioso, muy amable, este lugar tiene ventajas en el sentido de cómo trabajo, cada quien trabaja dentro de su cubículo, cada quien tiene su espacio, cada quien tiene su tiempo, el trato es cordial porque nadie se está metiendo con nadie, cada quién es su propio proyecto” (EI7, 22). El Investigador 12, opina que la relación entre investigadores es una relación cordial (EI12, 9).

El trato cordial que se establece entre los investigadores, es también adoptado por el personal administrativo que le apoya haciendo de esta relación próxima a los investigadores una relación positiva y agradable.

#### **3.3.2.3.5 La tolerancia a los actos de los demás**

Otro valor encontrado en el campo del Instituto es la tolerancia, es decir, el respeto y consideración hacia la opinión o acción de los demás. Algunas de las evidencias encontradas en el Instituto se muestran enseguida:

Investigadora 1: “hay un alto estándar de tolerancia y de respeto a las ideas de cada uno, sería absurdo que todos tuviéramos el mismo pensamiento y ‘permeara’ las creencias de unos a otros, creo que la pluralidad de pensamiento es lo que ha enriquecido al Instituto” (EI1, 6).

Investigador 7:

los que hemos comenzado a trabajar juntos nos hemos hecho mucho más tolerantes, porque hemos visto las posturas de los otros, creo que a nivel de grupo siento que quizá haya algún detalle de que sea tolerante con cosas, pero por lo mismo que no les gusta rozar y trabajar, en ese sentido creo que hemos aprendido a ser un poco más tolerantes (EI7, 26) ... yo creo que con más de uno, él tiene una postura, yo tengo la mía, yo respeto la suya, él respeta la mía, estamos discutiendo para ver de donde más sacamos, y no sólo lo ve con una persona, sino con otra persona, y ya con respeto, con tolerancia, por ejemplo, este esquema de decir no nos podemos entender, me paro y me voy, no, por lo menos no lo veo al interior de estos grupos (EI7, 26).

Investigador 8:

recuerde que los estudiosos del derecho constitucional, pues parten de la creencia, del convencimiento, de la convicción del régimen de libertades individuales y sociales y de grupo. Así es la naturaleza académica que profesa esta disciplina, tratar de guardar esa situación, lo poquito es muy tolerable y tolerante ya, la armonía de la situación que vive el grupo (EI8, 9).

Investigador 10: “somos profesionales aquí, y hay corrientes distintas, hay corrientes distintas de pensamiento, y en los eventos se mete a todos y no hay una exclusión de alguien porque tiene una cierta forma de pensar, yo digo que sí hay tolerancia” (EI10, 8).

Una opinión discordante en este patrón de conducta de los elementos del Instituto es la del Investigador 17 que nos dice “yo con algunos colegas que tengo una magnífica relación en ocasiones no he sentido esa tolerancia, y en otras partes, por ejemplo, en discusiones entre políticos, he visto más tolerancia” (EI17, 9).

Una observación discordante observé en la conducta del Portero Ejecutor cuando le manifesté “me gustaría que las entrevistas con los investigadores fueran más seguidas”, me dijo francamente molesto ¿a quién quiere entrevistar?, le contesté, a todos los del área de constitucional, entonces me dijo con una expresión de irritación ¡¡nombres, déme nombres y le voy a conseguir todas las entrevistas!! (contestó notoriamente molesto, pensé que estaba

pasando por una sobrecarga de trabajo, y esta petición representaba un tipo de presión laboral)” (NC2, 44).

### **3.3.2.3.6 La libertad para investigar**

“La libertad de investigación es fundamental”...”no hay ninguna presión en el sentido de elegir un tema u otro, usted tiene la libertad de hacerlo, y eso es por ley orgánica, existe un proyecto interesante” (EI17, 10) así lo manifiesta el Investigador 17, uno de los investigadores con más experiencia en el Instituto.

En el Instituto formamos parte de un grupo de trabajo, el trabajo principal del investigador es su trabajo de investigación que desarrolle en la dinámica y la metodología, que llegue a las conclusiones que el considere pertinentes ... le repito aquí hay mucha libertad, mucha autonomía, en el área de constitucional no hay una situación de línea o disciplina ... hay absoluta libertad para decidir qué va a investigar, cómo va a investigar y a qué conclusiones puede llegar (EI8, 10, 18) así lo explica el Investigador 8 en tres distintos fragmentos de su discurso.

Por su parte el Portero lo expresa de esta forma:

el investigador en el desarrollo de su investigación, cuenta con absoluta e irrestricta libertad para determinar el método de trabajo y los contenidos de su propio estudio (EP, 2) ... cuando los investigadores participan en las actividades organizadas por el Instituto lo hacen a título voluntario, son invitados y pueden aceptar o pueden no aceptar (EP, 4) ... la libertad del investigador en la participación en las actividades del Instituto es total, no hay deber compulsivo de participar en determinado tipo de actividades (EP, 4).

La opinión del investigador 6 trasciende la libertad referida sólo al aspecto de la investigación, diciendo:

¡no hay línea en ningún caso!, nunca me han dicho qué puedo y qué no puedo hacer, y uno puede atreverse a salir con una conclusión no sólo atrevida sino más beligerante, que pueda afectar los aparentes intereses que tuviera el Instituto, no pasa nada, me parece rescatable, y de los investigadores igual, nadie me ha venido aquí a decir, oye cuidado eso no lo digas, etc., ¡nunca nadie! (EI6, 10) ... es doble mi sensación frente al grupo, yo agradezco tener esa libertad, a mí no me gustaría tampoco que hubiera un gran constitucionalista que nos hubiera

tirado líneas de investigación y estuviéramos obligados a seguir esas líneas de investigación, eso a mí me parecería espantoso, no me gustaría nada, entonces, agradezco esa libertad que tengo, pero a la vez siento que hacen falta esas reuniones (EI6, 14).

Es difícil entender el trabajo del Instituto sin destacar este valor que ejercen los investigadores para realizar su trabajo, esa libertad que tienen para desarrollar sus investigaciones, que distingue a este grupo de investigadores.

### **3.3.2.3.7 Pacto para el desarrollo académico**

Este valor se ha encontrado en la conducta de todos los investigadores del Instituto. Se le ha llamado “pacto para el desarrollo académico” porque es una conducta asumida, donde la observancia de esos actos y actitudes o valores hacen de la atmósfera laboral un ambiente de armonía y de condiciones propicias para el desarrollo de los trabajos académicos de profunda reflexión, que apoya a la creación del mejor ambiente para el trabajo creativo de la investigación. El pacto se refiere a que se trata de una convención tácita entre los investigadores, un acuerdo o un trato no explícito pero que ayuda a que su trabajo sea mejor. Consiste en que entre ellos hay un entendido, o un acuerdo tácito, de que no polemizan sus diferencias académicas, al contrario las respetan y tratan de comprender los alcances de las posturas de sus colegas, contribuyendo a la armonía interna del Instituto. No existe el ataque a la posición del colega aunque en los resultados de sus propias investigaciones haya un enfoque enteramente distinto. Como si se tratara de un ambiente creado para armonizar internamente, aunque fuera del Instituto, en la defensa de su trabajo en foros o congresos se asume la defensa y el debate, sin embargo, dentro de las instalaciones del Instituto, se establece ese pacto no declarado.

Así lo dice el Investigador 6:

el ambiente no genera mucho debate, se ve mal si uno escribe un artículo en el periódico y después alguien contesta, hay que ser muy cautelosos con los compañeros. Uno tiene la impresión de que si lo hace va a generar un ambiente no conveniente, tenso...sobre todo porque el derecho constitucional tiene claras implicaciones políticas y sabemos más o menos que posición juega cada investigador, entonces hay que ser cuidadosos con eso, un poco obstaculiza el debate franco (EI6, 9).

Asimismo, la apreciación del Investigador 9 “es un ambiente fundamentalmente académico, de distintas generaciones, es un ambiente formal” (EI9, 9); o el Investigador 18 que dice “yo no he sentido que haya diferencias, que haya fricciones, que haya inclusive gente que se inmiscuya en lo que uno está haciendo” (EI18, 11); o el Investigador 7 que dice “trata uno de encontrar puntos en los que uno conoce los alcances o discusiones de una postura, o de la suya y viceversa” (EI7, 33).

Este pacto, no declarado, para el desarrollo académico del Instituto lo han asumido mediante una forma de adquirir tácitamente el conocimiento sobre las maneras de creación del ambiente social idóneo para un centro de investigaciones donde la postura o la perspectiva desde la cual el investigador produce, se relaciona con los resultados mismos de la propia investigación. Atmósfera de trabajo que los académicos tratan de preservar como condición para la obtención de los mejores resultados de su tarea de investigación.

#### **3.3.2.4 La metáfora de la familia en las relaciones del Instituto**

Una de las metáforas que utilizan, en la vida del Instituto de Investigaciones Jurídicas, comúnmente es la metáfora de la familia, es decir, los elementos de la organización se refieren al clima del trabajo y al conjunto de sus interrelaciones, comparado con el ambiente humano y de trabajo, relajado y de confianza que se crea en una familia. El uso de esta

metáfora crea un sentimiento de pertenencia y de confianza entre sus integrantes, de cierta cohesión y colaboración como un grupo primario.

Algunos investigadores son explícitos en esto como: el Investigador 7 que nos dice:

entre nosotros podemos tener problemas o pleitos, como buena familia, yo sé que todo no es cordial pero que no nos toquen a uno de nosotros porque vamos a salir a defenderlo como familia, que uno lo siente muy cercano a muchos, esa parte me parece que es importante, en ese sentido de apreciar la amistad de varios, su posición, la colaboración, las ganas de hacer cosas, entonces eso creo que vale (EI7, 25).

Así también, lo dicen los investigadores cuando se explora sobre su ambiente de trabajo: la Investigadora 1 dice “el Instituto para mí es mi casa y mi familia, la universidad es mi familia extensa” (EI1, 8); el Investigador 8 comenta “se ha dicho que otra familia que uno tiene son los compañeros de trabajo” (EI8, 12); el Investigador 12 nos dice de esta forma: “aquí en el Instituto aparte de personas muy instruidas y jóvenes, hay un espíritu de camaradería y espíritu de familia” (EI12, 6).

Por su parte el Investigador 17 aunque se refiere a la Facultad de Derecho aun así se puede inferir su relación de manera directa con el Instituto “la Facultad de Derecho, no recuerdo el número de profesores que tiene, pero es inmenso, mucho mayor que la del Instituto, y bueno pues ahí no es posible tener como la gran familia, cuando hay cientos de personas” (EI17, 21).

Por otro lado, el Investigador 14 se refiere a este ambiente de trabajo como un ambiente que ha dejado de ser un entorno familiar:

siento yo que el Instituto ha crecido bastante, ya no es el ambiente tan cercano que era hace 20 años, cuando yo entré realmente era como una familia y yo conocía a todas las personas ... hay algunos que sé que son investigadores pero no tengo ningún contacto, ni mayor referencia, pero yo siento, sin que sea de los institutos más grandes, ya tiene un tamaño, que no es estrictamente el ambiente, básico realmente familiar, que había hace unos 20 años (EI14-1, 21).

Este sentimiento relajado y de cohesión, de familia, es más común encontrarlo entre la comunidad de académicos y los equipos administrativos que con el resto de los trabajadores, sobre todo de los miembros del sindicato de administrativos, que en cierta forma manifiestan sentimientos contrarios a la cohesión.

### **3.3.2.5 Las normas no escritas. Su contribución a la vida académica**

Algunas normas no escritas que se observan en el comportamiento en el trabajo de los integrantes del Instituto, que se fijan como acuerdos que se toman en ciertos niveles de la organización, por los grupos de trabajo, lo hacen tratando de contribuir a que los investigadores realizan mejor su tarea de investigación, por ejemplo:

1) La atención que prestan los empleados, para mejorar su atención al público, o cualquier solicitud que se haga a un departamento o área de la administración. Por ejemplo, asistí a una cita para entrevistar a la Coordinadora 4, a las 10 de la mañana, a esa hora la Coordinadora se encontraba atendiendo una reunión con sus empleados, entonces me puse a esperar a que saliera en una pequeña sala que se encuentra en ese departamento “mientras esperaba la cita para la entrevista con la Coordinadora 4, un empleado que no se encontraba en la reunión me dijo ‘¿tiene cita con la Coordinadora 4?’, ‘si’ le dije ‘a las 10 de la mañana’, entonces me dijo, ‘en cuanto termine su reunión lo atenderá’ ”, la amabilidad y atención del empleado para hacerme sentir que estaba siendo atendido, al menos por él, me pareció poco común en una oficina donde trabajan personas en labores burocráticas, un momento después, cuando la coordinadora terminó de atender su reunión de departamento, esa misma persona me pidió que pasara a la oficina. Pasé, saludé a la Coordinadora, inmediatamente después “se presentó la misma persona que me dijo que pasara y me dijo ‘¿gusta un café?’, yo le dije ‘gracias no tomo café’, entonces me dijo la Coordinadora 4,

‘¿alguna otra cosa?’, entonces le dije ‘le agradezco una taza de té’ ” (NC4, 13). Este trato de atención al público son normas acordadas en las reuniones de trabajo del departamento, pero que no están escritas, sin embargo se observan recurrentes haciendo el ambiente de trabajo más placentero.

2) El investigador es el personaje más importante del Instituto, sólo podrá interrumpírsele si él lo permite y es a través de su secretaria; las secretarias de cada área de investigación cuidan de que en su respectiva sección se mantengan las condiciones idóneas para que los investigadores trabajen. Esta norma de trabajo informal se transmite en la práctica a los nuevos empleados.

3) El personal del Instituto cuida la seguridad y privacidad de los investigadores. Se aseguran que las personas que buscan a los investigadores sean personas que ellos desean atender, siempre que alguien trata de hablar con ellos, su secretaria primero lo consulta, a continuación algunos ejemplos: “nos pregunta una secretaria ¿a quién de los investigadores busca?, le contesté a la Investigadora 1, ¿de parte de quién? pregunta la secretaria, ‘del Coadyuvante 2 y Octavio Bojórquez’, contesté, entonces la secretaria habló por teléfono y cuando colgó el auricular nos dijo ‘pasen a su cubículo’ ” (NC2, 18), en caso de que el investigador le pida a la secretaria que no lo interrumpa, ella no lo permite, pero trata de avisarle de los recados recibidos cuando abandona su cubículo, o de alguna otra forma como esta “la secretaria le pone un recado en la puerta al Investigador 7 y se retira” (NC3, 35);

4) El Portero no da citas al personal interno del Instituto, esto lo he encontrado cuando la secretaria encargada de concertar las citas con los investigadores le pide a la secretaria del Portero que me agende para tener una cita con él y la “secretaria del Portero le explica que el Portero no da citas al personal interno y que él me llamaría en cualquier momento de las 10.00 a las 14:00 horas”, esto significa que al estar realizando la investigación es

considerado como parte de la organización y en consecuencia habría que someterse a sus normas internas.

### **3.3.2.6 El proceso de formación de nuevos investigadores y la renovación generacional**

La génesis de un investigador se encuentra en la vinculación misma de las labores de investigación y docencia. En este paso el investigador de este Instituto encuentra un primer foro para exponer sus hallazgos, sus teorías o sus reflexiones sobre el problema de investigación y los temas que se relacionan con él. Es un escenario natural porque son grupos de alumnos de la disciplina propia del investigador, al menos en lo que se refiere a los tópicos que maneja, y que es de esperar que sean personas que asisten a esos cursos formales por interés propio o por vocación, y que a futuro serán profesionales vinculados con la temática de la investigación, ahora incorporada a un curso formal.

En la socialización de los resultados de la investigación por parte del docente investigador, se le presenta la oportunidad de detectar, sobre la base de la frecuente convivencia en el aula, a aquellos alumnos que tienen las habilidades, la vocación y el interés para dedicarse al oficio de la investigación. El investigador convoca a los alumnos con estas cualidades y los invita a participar como prestadores de servicio social, en el Instituto de Investigaciones Jurídicas.

El programa de servicio social cumple uno de los objetivos del Instituto “formar cuadros con capacidad para realizar investigaciones de alto nivel, que puedan eventualmente ser incorporados en alguna de las áreas de investigación que lo integran”<sup>26</sup>. El I.I.J tiene 6 programas de servicio social en los cuales los estudiantes interesados, podrán involucrarse

---

<sup>26</sup> Programa de servicio social, página de internet <<http://info.juridicas.unam.mx/inst/servsoc/>> consultado 4 de agosto del 2003.

paulatinamente en el funcionamiento de las distintas áreas del Instituto y en actividades académicas. Los programas son:

- a) Programa IUSDATA. Las tareas son: elaboración de índices jurídicos, relación de autores, títulos, materias; captura y corrección de información bibliohemerográfica; búsqueda de errores en las bases de datos y su corrección; clasificación de material bibliográfico; auxilio a usuarios en el manejo de bases de datos.
- b) Programa de análisis y sistematización de legislación nacional y extranjera. Sus tareas son: elaboración de fichas de análisis legislativos; uso de procesador de palabras; manejo de bancos de información legislativa.
- c) Programa de análisis y sistematización de la jurisprudencia mexicana. Las actividades que se realizan son: manejo del semanario judicial de la federación; análisis de criterios jurisprudenciales; transcripción en computadora de tesis seleccionadas.
- d) Programa de apoyo al investigador. Requisitos: promedio de 9 en la licenciatura en derecho, dominar inglés, francés, italiano o alemán. Sus tareas serán: auxilio al investigador; elaboración de fichas bibliográficas que permiten conocer al investigador en forma breve el contenido del libro o artículo usado en la investigación.
- e) Programa de apoyo a la informática jurídica. Sus tareas son: soporte técnico, asesoría, auxilio y enseñanza de la computación; diseño y desarrollo de páginas de internet; auxilio en la labor administrativa de informática; administración de red.
- f) Programa de apoyo al departamento de publicaciones. Los requisitos son de formación en filosofía y letras y diseño gráfico. Sus tareas son: corrección de textos; cuidado de políticas de editorial; diseño de formatos; procesamiento de imágenes.

El programa para el apoyo del investigador es el único programa que tiene el requisito de 9 mínimo de promedio en el nivel de licenciatura, además que exige al menos un idioma que se domine de los principales para el Instituto, los demás programas no tienen esta exigencia. El 70.5 % de los investigadores entrevistados del área de constitucional, manifestaron que fueron sus propios profesores de la Facultad de Derecho quienes los llamaron a participar como becarios en el instituto. La Becaria 1 que presta su servicio lo dicen de esta forma, “entré aquí por la invitación de la Investigadora 37, ella fue mi maestra en primer semestre, yo venía de repente a los eventos que hace el Instituto, seminarios, congresos y entonces un día me dijo, Becaria 1 ¿por qué no te vienes? el Exsecretario Académico 1 necesita una persona y me dejó los datos del Exsecretario Académico 1 y entonces yo le llamé”(EB1, 2).

El Instituto ha utilizado como estrategia para reclutar posibles nuevos investigadores, desde que se aprobó el programa de becarios, de llamar a los alumnos de los investigadores que a su juicio tienen el talento y vocación para este tipo de tareas, así lo comenta uno de los investigadores reclutados desde esa época “de la docencia nacen los futuros investigadores, un buen profesor es el investigador número 1 que va a descubrir a los otros investigadores y que va a formar a los otros profesores” (EI17, 20).

El vínculo estrecho del Instituto con la Facultad de Derecho de la UNAM permite que los estudiantes de licenciatura y posgrado de la facultad, conozcan previamente al centro, sus instalaciones, su biblioteca y en cierto modo también a sus investigadores, así lo dice la Becaria 1 “el contacto que yo tenía con el Instituto antes de trabajar aquí, era porque hay algunos maestros que aparte de ser profesores en la Facultad de Derecho son investigadores aquí de tiempo completo como es el caso de la Investigadora 37, por las conferencias, seminarios, simposios, mesas redondas, que tiene mucha publicidad en la Facultad de Derecho” (EB1,3).

Otra de las becarias, lo comenta de este modo “esto fue a raíz de una invitación de mi asesora, mi asesora conocía al doctor Investigador 31, ella fue la que me indicó que el doctor necesitaba un asistente y que si me interesaba desempeñar algunas actividades de investigación, él ya había visto mi trabajo, cómo era mi forma de redactar, y que, pues, yo reunía requisitos, vine aquí con el doctor, el doctor me entrevistó, y hubo como una pequeña selección, un pequeño concurso, entre 2 niñas más y yo, nos hicieron examen de inglés, de comprensión de lectura jurídica y algunas preguntas, sobre la carrera y fue así como después el doctor me llamó y me dijo que había sido seleccionada” (EB2,2).

Como puede notarse en las declaraciones de la becaria, los investigadores del Instituto, incluso incrementan su rigor para la selección de los prestadores de servicio social, y juega un papel importante el dominio de los idiomas, asimismo, la iniciativa de los estudiantes para continuar preparándose, como lo dice la becaria 2 “cuando yo ingresé aquí al Instituto estaba terminando el tercer capítulo de mi tesis de licenciatura, la tesis constaba de 4 capítulos, ingresé aquí una vez concluidos mis estudios de licenciatura y le seguí con la tesis, terminé, continúe aquí, y estoy cursando la maestría en derecho, y llevo un semestre” (EB2,3).

El sentimiento de un alumno de licenciatura en Derecho al ser invitado a participar en el Instituto se resume en la declaración del Investigador 9: “es una distinción y honor de tipo académico, que a una persona joven se le integre a un grupo de este tipo, con una fama de haber participado en proyectos legislativos, políticos y elaboración de multitud de textos fundamentales para el derecho constitucional mexicano” (EI9, 3).

La formas de ingreso de los estudiantes al Instituto es a través de la prestación de servicio social, condición necesaria para tener derecho a presentar examen de licenciatura en la Facultad de Derecho, pero también existen otros programas por los que los estudiantes se

incorporan a las tareas del instituto, ellos son: Programas de la investigación temprana, Veranos de la investigación, estancias de investigación, Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación, el Programa del Pacífico “Delfín” y algunos programas de investigación impulsados por los congresos de las entidades federativas (IA2001, 3), de todos ellos, los que son llamados a trabajar en el Instituto y a los que se les tramita alguna beca, llamados becarios, son los que atienden labores de investigador asignándosele como prestador de servicio social a un investigador.

El investigador empieza a introducir a su prestador de servicio social, que en realidad es su pupilo, a quien está formando, enseñando el oficio de investigador en la práctica misma de su tarea investigativa, empieza por ponerlo a hacer tareas sencillas y observando su comportamiento empieza a transmitirle los conocimientos y secretos del trabajo que realiza, tanto en la tarea propia de la investigación como en las otras tareas de docencia y extensión que concomitantemente los académicos realizan. He aquí algunas evidencias de ello: Cuando la Becaria 2 dice “mis actividades son variadas, desde ir a sacar una fotocopia hasta realizar proyectos o participar en proyectos de investigación cuyo resultado es la publicación de un libro (EB2, 4).

O la declaración de la Becaria 1:

un poco el trabajo es ayudarle a distribuir las voces entre los autores que las tienen que actualizar, entonces, se conoce a través de eso el proceso editorial, de cuando tienen que entregar una cosa y hay que llevarla al departamento de publicación, el trabajo tan pesado que es tener actualizada una constitución comentada con la cantidad de reformas que salen cada año, hay que estar viendo que los autores actualicen esas voces, entonces, es un trabajo muy bonito, porque aparte se pueden estar revisando un montón de temas, sobre todo, con el Diccionario Jurídico Mexicano, a veces te toca hacer una revisión de las pruebas. Revisar las pruebas quiere decir que si falta algún acento hay que ponerlo y es un trabajo que aparentemente es talacha (EB1, 4).

Los becarios “aprenden de verdad a querer la materia en la que están trabajando al grado de considerarla fundamental en todos los sentidos y relacionada absolutamente con todo, yo creo que eso es, en gran parte, lo más valioso de estar trabajando con un investigador, aprenderle todo, estar como esponja, absorberle todo” (EB1, 7).

También sienten una inclinación por los temas y una influencia académica de la perspectiva del investigador; por ejemplo, veamos este fragmento de la plática con la becaria 1: “en la medida en que uno está trabajando con estas personas empieza a conocer lo que están haciendo y lo empieza a hacer suyo. Por ejemplo, a mi los temas del investigador 19, multiculturalismo, igualdad y todos esos temas a mí me encantan y me han inspirado mucho, yo creo que esa es otra de las cosas importantes” (EB1, 7) o este otro “lo que yo más percibo es mucho cariño, admiración sobre todo, y muchas ganas de ser igual, entonces yo creo que es una responsabilidad grande para los investigadores porque realmente funcionan como ejemplo” (EB1, 8).

Estas actividades que los potenciales investigadores realizan, representan grados de aprendizaje importantes para ellos, de manera que los mantiene motivados en sus tareas, como lo dice la Becaria 1:

pero con una poca de curiosidad y con ganas de hacerlo, se aprende un montón de cosas, por las cosas que se tiene que estar revisando, siendo unas cosas tan interesantes que se olvida una que esta revisando las pruebas y se queda uno bien picado, sobre todo son diccionarios y muy interesantes ..., y continúa con su relato, ... aprende todo eso a revisar un texto, que es la revisión de pruebas que le decía, incluso si las actualizaciones son mínimas, es decir, hacer un cambio nada mas de fecha (EB1,5).

La declaración de la Becaria 1, profundiza en la descripción de sus tareas, cuando dice:

el trabajo como becario en investigación, es que se tiene la oportunidad de conocer a un académico de manera integral, porque aunque uno le esta ayudando con el trabajo que es propiamente del Instituto, de las voces, y de tener actualizado un diccionario o una constitución, pues se entera uno de la

manera en que el investigador trabaja, si el investigador da clases a veces uno puede visitar esas clases y aprender mucho mas, de cómo se maneja, de sus publicaciones, está uno mas empapado de la materia, quizá al revisar un currículo o tener que preparar algunos documentos para llevarlos ya sea al Sistema Nacional de Investigadores o para preparar un informe uno se va dando cuenta de cómo es que trabaja un investigador y cómo va siguiendo una línea en la investigación, es decir, si por ejemplo da clases de constitucional y los trabajos que publica están relacionados con la materia y se empieza a enfocar sobre una línea, supongamos que da conferencias sobre ese mismo tema y publica artículos, entonces, uno aprende mucho de los investigadores, en ese sentido a llevar una línea y como se maneja (EB1,6).

El proceso de formación de los investigadores es gradual, y una de las etapas avanzadas de este proceso es la conciencia de la utilidad social del resultado de las investigaciones. Puede advertirse este grado de avance en la opinión de la becaria 1:

una cosa de las que he podido comprobar aquí es que la academia no tiene por qué quedarse encerrada en un cubículo, es decir, uno no tiene que escribir para una biblioteca o guardar el trabajo. Yo he visto a través del trabajo que he realizado con el investigador 19 que lo que se hace aquí dentro es comprometerse, es opinar, es criticar, y es a la vez servir de consultoría y sobre todo eso, cómo pronunciarse, eso creo que también es labor del investigador (EB1, 9).

La Becaria 1 empieza a tratar conceptualmente el rol del becario y el del investigador, al hablar de ello dice:

como de la edad media, una cosa por el estilo, me parece que es como un aprendiz que esta viendo como trabaja el experto y aprendiéndole lo mas posible, entonces yo creo que un investigador siempre tiene pupilos en alguna parte si no propiamente dentro del Instituto ayudándole con algún trabajo, yo creo que un investigador siempre tiene algo así como discípulos (EB1,11).

La definición de formación de nuevos investigadores está en la palabra becario, que es la fase inicial del investigador, como lo define la Becaria 1:

la manera como concibo al becario es, más que como un ayudante, como un pupilo, como un aprendiz"... "como de la edad media, una cosa por el estilo, me parece que es un aprendiz que está viendo como trabaja el experto y

aprendiéndole lo más posible, entonces yo creo que un investigador siempre tiene pupilos en alguna parte, algo así como discípulos (EB1, 10).

Las actividades de extensión del Instituto tienen sus efectos en los alumnos de la Facultad de Derecho, de modo que tienen en un concepto elevado al centro de investigación como a sus académicos; la Becaria 2 los comenta de este modo, cuando le informaron de la oportunidad de trabajar como prestadora de servicios social en el Instituto:

me emocioné, porque yo siempre he creído que la gente que se dedica a la investigación requiere un lugar muy especial, desde luego, profundo amor al arte, porque yo sabía que la investigación no es muy remunerada, salvo una vez transcurrido el tiempo, y una vez que te haz ganado un prestigio, y reconocimiento, pero me emocioné mucho, me gustó, el hecho de que me dijeran bueno, redactas bien, reúnes ciertas características para desempeñarte como asistente de investigación, por lo cual estoy aquí, si me emocioné bastante (EB2, 3).

Los investigadores son vistos por los becarios como sus líderes a quien hay que seguir, de manera que cada becario defiende y sigue las ideas de quien está participando en su formación; la Becaria 1 comenta esto:

yo escucho los comentarios de los distintos becarios, cómo le tienen una admiración enorme al investigador para quien trabajan y creen y todos estamos seguros que estamos con el mejor, una admiración porque, es que cómo trabaja y después de aquí se va allá y escucho al becario de la Investigadora 3, y al becario de la Investigadora 32, a las becarios del Investigador 31 una admiración y aparte están empapadas de lo que hace el investigador y aprenden de verdad a querer la materia en la que están trabajando, al grado de considerarla fundamental en todos los sentidos y relacionada absolutamente con todo y yo creo que eso es en gran parte lo mas valioso de estar trabajando con un investigador, aprenderle todo, escuchar las entrevistas que concede, asistir a las clases que da, leer las publicaciones, yo creo que eso es en gran parte el privilegio de ser becario en el Instituto asignado a un investigador, estar como esponja, absorberle todo (EB1,7).

Ellos reciben la influencia de su tutor con pasión, por ejemplo cuando la Becaria 1 comenta:

en la medida en que uno esta trabajando con estas personas empieza a conocer lo que están haciendo y lo empieza a hacer suyo, por ejemplo, a mi los temas del

Investigador 19, multiculturalismo, igualdad, y todos esos temas a mi me encantan y me han inspirado mucho, yo creo que esa es otra de las cosas importantes, son una fuente de inspiración porque ellos te van a proporcionar el material y te dejan ver todo lo que hace y entonces eso, eso inspira (EB1,7).

O cuando lo dice de este modo:

todo el mundo está muy en su área como ya le comentaba, cada quien con una admiración tremenda por sus jefes, como siempre se pelean y hacen berrinche pero lo que yo más percibo es mucho cariño, admiración sobre todo y muchas ganas de ser igual, entonces yo creo que es una responsabilidad grande muy grande para los investigadores porque realmente funcionan como ejemplo (EB1, 8).

Uno de los valores requeridos para los investigadores que empiezan es la tolerancia, es trabajar en la diferencia, veamos como lo dice la Becaria 1 “empezar a trabajar como becario requiere de tolerancia, de sentido común, de ser muy abierto y de reconocer que el investigador no tiene que pensar igual que uno, y aprender precisamente eso de la diferencia” (EB1, 11).

El nuevo investigador reconoce que su formación está avanzando en la medida que el investigador le pide su opinión, lo dice de esta manera “al principio siempre es difícil porque uno no conoce mucho al investigador, entonces se dedica más a escuchar, pero conforme va pasando el tiempo uno se va ganando la confianza del investigador, el investigador va reconociendo en su becario a una persona inteligente, dedicada, entonces empieza a pedir esa opinión” (EB1, 12).

Un cierto grado de formación de un investigador se puede evidenciar en la actividad que está desarrollando la Becaria 2, puede verse la siguiente opinión:

actualmente estamos, estoy trabajando con el doctor en la revisión de un libro sobre reglas en el comercio internacional y servicios, ya es la revisión final, lo que realmente vemos es que coincida con el texto que el doctor proporcionó a la editorial, actualizar alguna información, datos pequeños no grandes correcciones,

corregir errores de dedo, alguna palabra, ilación de las ideas, ese es el proyecto en que estamos (EB2, 5).

Puede observarse cómo la becaria habla apropiándose también del trabajo y luego recapacita como tratando después de darle el mérito al investigador, pero finalmente lo toma como un trabajo colectivo.

Otra evidencia del proceso de formación de un investigador se puede advertir en estas otras actividades de la Becaria 2: “si, si leemos algunos artículos, recopilamos información, y precisamente para poder entender el proyecto que el doctor pretende realizar tenemos que documentarnos, informarnos y realizar un pequeño bosquejo de la información que recopilamos y un pequeño proyecto de lo que son los aspectos más relevantes, algunos tecnicismos que los hay” (EB2, 5).

La importancia que tiene la primera impresión del trabajo de investigación en su formación, esta es la vivencia de la becaria 2: “la primera impresión que me dio mi investigador es de una persona muy agradable, muy cálida, muy humana, me dio mucha confianza al momento de entrevistarme, fue mi primer contacto con el doctor, él siempre fue muy simpático, buscando siempre relajar los ánimos, que no estuviera tan tensa, fue una entrevista nada complicada, muy sencilla” (EB2, 4).

La opinión de la Becaria 2 sobre las tareas que hace un becario es:

las actividades de un becario son maravillosas, uno está en contacto con mucha gente, conoce demasiada gente, nos permite desarrollarnos profesionalmente, tener mayores conocimientos, no tan sólo en un área, porque también los becarios tenemos la facilidad de acceder en este caso a todos los seminarios y congresos que se realizan en el Instituto, lo cual nos da una mayor formación como juristas, nos refresca los conocimientos que adquirimos de manera general en licenciatura, al momento de asistir a una conferencia nos recuerda aquellos conocimientos que tuve en licenciatura, los actualiza, puedes dar una somera opinión aunque no sea la rama a la que se dedica, es una actividad muy bonita, por las satisfacciones, yo creo que publicar un libro, cuando uno llega a publicar un libro es algo ‘padrísimo’, es como un hijo, como una parte de sí se

va en el libro, se van sentimientos, se va el amor, se va todo nuestro esfuerzo que dieron la redacción de un libro, las actividades de un becario también son de mucha ayuda para los investigadores creo yo, sobre todo, porque ellas son unas personas que están ocupadas, en ocasiones pueden requerir de tareas menores y es ahí donde nosotros, estamos dispuestos a ayudarles, la búsqueda de bibliografía que es en ocasiones muy tediosa, una actividad en la cual nosotros desempeñamos una actividad preponderante, de seleccionar los textos adecuados, los que le interesan al investigador, claro siempre con su punto de vista y que en ocasiones los investigadores terminan recomendándote, mira no traigas demasiados líos mira, ve esa información esta ahí, ponemos lo mejor de sí, pero es una actividad preciosa, que no es tensa, que es muy agradable y que nos permite desarrollarnos tanto como personas y profesionales (EB2, 16-17).

Otra forma que el Instituto ha utilizado para reclutar investigadores es sobre la base de su prestigio en el área sobre su producción de investigaciones en el campo, de modo que aprovecha ese prestigio para mejorar la imagen del Instituto, la Becaria 1 comenta esto:

yo creo que es una vía, no creo que sea la única pero como usted dice si ha sido la más frecuente pues porque ya se lleva una línea (habla de la forma de ingreso a través de el reclutamiento directo por el investigador profesor), ya sea, se va haciendo un camino y como que es más fácil por esa vía, pero también hay investigadores que han tenido algún cargo público, pienso que es igualmente valioso. Si la investigación, finalmente, busca una pluralidad de opiniones y confrontación de ideas yo creo que también eso es muy valioso (EB1, 9).

La relación profesor investigador con el becario, es definida por los becarios mismos, del siguiente modo:

la manera en que yo concibo al becario mas que como un ayudante, es como un pupilo como un aprendiz (EB1,10) –con una relación maestro-aprendiz en que ambas partes se ven beneficiados- ...creo que es benéfico, tanto como para un investigador como para un becario, para el investigador es la oportunidad de confrontar lo que está haciendo con la opinión de alguien mas que no es experto, pero que le puede decir es que no entiendo esto, a qué se refiere, entonces es una forma de perfeccionar el trabajo, de hacer cambios, entonces yo creo que es valioso para ambos, pues un investigador que no tenga algún becario pues tendrá alguna otra persona que le ayude de la misma manera, pero yo creo que si es importante como académico, como investigador tener a alguien que le aprenda como una forma de dar y que ese conocimiento no se quede encerrado, porque ahí encerrado no serviría para mucho, y a la vez como una forma de retribuir lo que se sabe y de ayudarse a perfeccionar el trabajo que se esta realizando (EB1,11).

El acoplamiento entre el investigador y el becario es naturalmente gradual, como lo dice la becaria 1:

cómo no, al principio siempre es difícil porque uno no conoce mucho al investigador y entonces se dedica más a escuchar, pero conforme va pasando el tiempo uno se va ganando la confianza del investigador, el investigador va reconociendo en su becario a una persona inteligente, dedicada, entonces empieza a pedir esa opinión, quizá no de entrada, uno difícilmente se va a aventurar pero es una experiencia muy buena cuando ya es el propio investigador quien te dice y tu qué opinas, y sabes que lo que vas a decir va a ser tomado en cuenta (EB1,12).

Continúa relatando su experiencia:

a veces uno llega un poco con temor, mucho porque es el primer trabajo, por lo menos en mi caso, pues un poco más asustado, pero en cuanto va pasando el tiempo y uno se va ganando el reconocimiento de la gente para la que trabaja esa es una satisfacción enorme, pero también es un acicate, es como un estímulo pero a la vez, es un gran peso el que tiene uno encima porque la gente empieza a esperar más y más de uno y uno no se siente como para defraudar y el Director de esta facultad, el Investigador 16, el Investigador 19 se han portado increíblemente bien con nosotros entonces eso también es una presión y como que se siente un compromiso realmente fuerte de corresponder a todo eso y de hacerlo de la mejor manera posible (EB1, 13).

La satisfacción del nuevo investigador cuando empieza a producir o a presentar sus informes en eventos académicos integrándose como parte de la comunidad de investigadores, en el fragmento de la entrevista se puede ver:

el primer Congreso de Ciencias Sociales de Jóvenes del Distrito Federal y con enorme satisfacción sentí que había cumplido con un deber porque un trabajo que había yo realizado aquí y sin haber estado aquí si no hubiera sido porque tuve la oportunidad de conocer al Investigador 19, de estar en contacto con los autores que maneja, de haberme adentrado en la temática en la que el está inmerso, pues es un tema que yo en la vida había tocado y lo pude presentar en ese congreso, era con gente de la Iberoamericana, del ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), del Colegio de México, del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y sin modestia le digo que lo tomaron muy bien, creo que se dejó muy bien al Instituto porque me identificaron como becaria del Instituto, creo que lo notaron por la bibliografía (EB1,14).

Al comparar su formación profesional en la Facultad con el desempeño de investigador, la becaria comenta:

yo lo sentí como cosas distintas, a mi la Facultad de Derecho me dio bases importantísimas, y creo lo que más disfruté en la Facultad de Derecho fueron los primeros semestres, y los disfruté muchísimo y creo que son las bases más fuertes que tengo hasta ahora, después tuve la oportunidad de entrar al Instituto y vivir la experiencia educativa de una manera distinta, ya no era en una aula, ya no era con un montón de compañeros ahí junto a mí, ya era otra cosa, ya era estar trabajando, adquiriendo compromisos, teniendo que entregar cosas en unas temáticas distintas, quizá la vinculación esté en que finalmente es la misma área pero yo las concibo como experiencias distintas (EB1, 14).

Un aspecto que ayuda a la motivación de los nuevos investigadores es el ambiente creado a su alrededor, tanto entre el grupo de compañeros como entre los investigadores del Instituto, como lo comenta la Becaria 2

nuestra relación es muy agradable, no existen rivalidades, es siempre un ambiente muy solidario, quien puede echarle la mano en alguna información te da la mano, te proporciona datos, o incluso te dice bueno, buscando tal información para mi proyecto en lo que yo estoy investigando, encontré tal información sobre tu proyecto, quizás te interese, es un ambiente muy cálido también(EB2,6) ...y continúa con su narrativa al respecto... si, nos apoyamos bastante. Hay reuniones incluso cada viernes, los becarios se reúnen, alguien llama y vamos a comer, o hace tiempo, hace como un año con la iniciativa de la Becaria 1 de realizar un foro de debate sobre algunas lecturas jurídicas, de filosofía, se implementó y tuvo bastante éxito, es un ambiente cooperativo, que busca también la superación de los becarios, no es tan aislado (EB2, 6).

Los becarios inician, imitando el trabajo que realizan los investigadores, a realizar publicaciones, para esto tienen una revista de publicación electrónica, EUREKA, es un proyecto de los becarios del Instituto cuyo propósito principal es dar cuenta de las preocupación e interés de los jóvenes de los problemas que aquejan al México y al mundo

de nuestros días. Este medio es un espacio libre para la discusión y el análisis de diversos temas abordados por los becarios quienes cuentan con su propio comité de editorial.<sup>27</sup>

Después de que los prestadores de servicio social participan en el Instituto, sus mismos profesores, y a través de las instancias institucionales y sobre la base de su propio desempeño se les tramita beca por diferentes vías, la becaria 2 lo comenta “algunos becarios dependen del Instituto, otros están en otros programas, o son becados por CONACYT, o del sistema nacional, pero al menos la mayoría que está aquí actualmente dependen del Instituto” (EB2,6) y otros no reciben beca y sólo se les reconoce su servicio social, como la Becaria 3 “yo no recibo sueldo del Instituto, estuve como becaria del Sistema Nacional de Investigadores y a pesar de eso yo no he perdido el contacto, porque esto me encanta, es mi vida, más allá de una remuneración a mí me gusta hacerlo” (EB3, 22).

El desempeño de los becarios y la participación en las actividades como investigador les permite ingresar a la planta del Instituto en las convocatorias que para el efecto se establecen, como lo comenta la Investigadora 11:

yo empecé en este Instituto en la escala más baja, que es la de prestador de servicio social, empecé haciendo aquí mi servicio social, después oposité para obtener una plaza de técnico académico, la cual gané por oposición, después de esa plaza de técnico académico que también representaba la categoría, supongo que la más baja, oposité a otra categoría mucho más amplia, que sería la de asociado “A”, después se me designó jefe de sección académica y después de mi posgrado regresé como investigadora asociada “C”, y el año pasado mediante concurso de oposición obtuve la titularidad, como investigadora y la definitividad en el puesto de investigadora titular de este Instituto (EI11, 4).

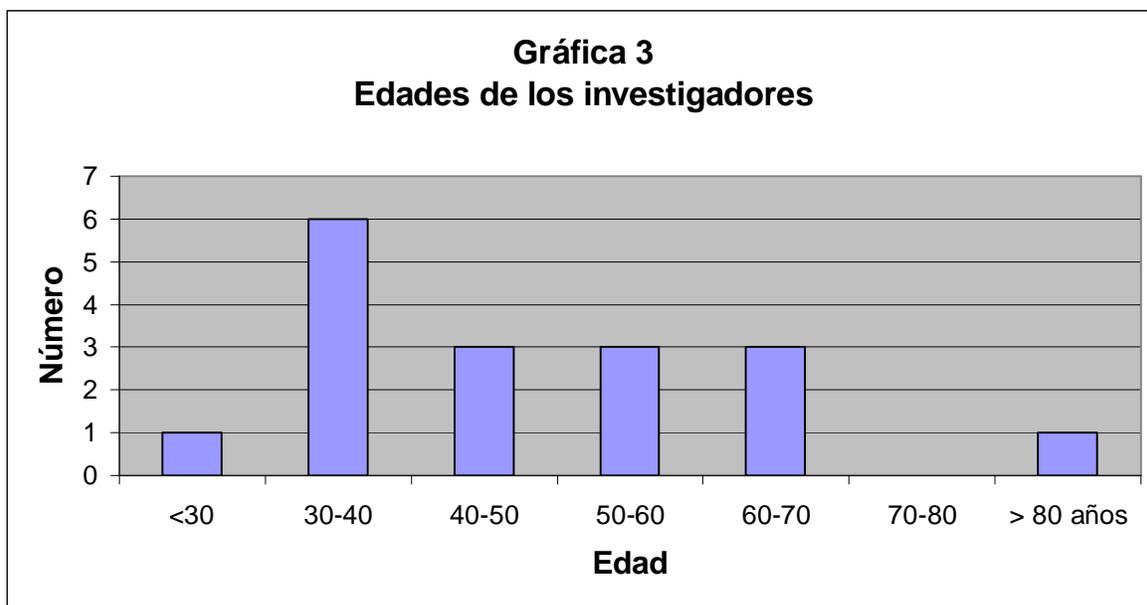
El programa de formación de investigadores data de la gestión frente al Instituto del investigador 20, alrededor del año 1966, cuando se les aprueba el sistema de becas para los prestadores de servicio social, de esta manera lo comenta el Investigador 16:

---

<sup>27</sup> Revista electrónica EUREKA <<http://info.juridicas.unam.mx/becarios/eureka/>> consultada 4 /agosto/2003

el Investigador 20 tuvo una idea, yo lo apoyé a él en todo, que había que hacer crecer al Instituto de Jurídicas en todo el derecho y había que ofrecerlo a los jóvenes, porque en aquel entonces los investigadores eran todos de muchísima edad, salvo el Investigador 20 que era relativamente joven, no llegaba a los 50 años, y planteamos a la rectoría de aquel entonces, el rector era el Rector 4, y nos apoyó un programa de becarios y se abrieron las puertas a jóvenes brillantes de la Facultad de Derecho y de ahí empezó un crecimiento del Instituto (EI16, 6).

Desde entonces, se ha estado contratando personal en la medida de su crecimiento y con el propósito de la renovación generacional. De los 17 investigadores entrevistados 1 tiene más de 80 años, 3 tienen más de 60 y menos de 70 años, 3 tienen entre 40 y 50 años, 6 tienen entre 30 y 40 años y 1 tiene menos de 30 años. El promedio de edades de los investigadores entrevistados es de 44 años, todos ellos investigadores del área de constitucional. Como se muestra en la gráfica siguiente:



De este modo el nuevo investigador inicia su producción académica, luego su preparación haciendo estudios de maestría y doctorado, generalmente en el extranjero, la mayoría de ellos en España, Francia, Alemania, Inglaterra y Estados Unidos.

### 3.4 La tarea de extensión del conocimiento del Instituto

Las tareas de extensión del conocimiento son el conjunto de labores realizadas con el propósito de desplegar el conocimiento generado por los investigadores, a los colegas de la disciplina y a las personas que se encuentran relacionadas en el campo del derecho, como: escuelas y facultades de derecho, centros e institutos de investigación de las ciencias jurídicas, casas editoriales que publican libros y revistas de esta temática, el campo de aplicación y generación de las leyes, como congresos locales, Suprema Corte de Justicia, el Congreso de la Unión, etc. e interesados en general. Las actividades de extensión que el Instituto de Investigaciones Jurídicas realiza, se muestran en la siguiente relación:

#### Esquema 14

Las actividades de extensión del I.I.J.



Éstas tarea de extensión inician cuando el artículo de investigación o libro han sido publicados, es entonces que el investigador y el Instituto conjuntamente planean, en primer lugar, la realización de los eventos académicos que se relacionan con la presentación de los

resultados de la investigación, estas son las presentaciones de libros, las conferencias, entrevistas, exposiciones, encuentros y muestras. Esta jornada inicial de extensión tiene el propósito fundamental de dar a conocer el producto de la investigación por el mismo investigador responsable de llevarla a cabo. Para ello se eligen los escenarios adecuados, donde se encuentren las comunidades propias de la disciplina jurídica, tanto en el orden académico de las escuelas o facultades como en el propio campo de su aplicación de los tres poderes de la nación: ejecutivo, legislativo y judicial.

En una segunda ronda de extensión, es a través de las jornadas académicas programadas periódicamente por organizaciones disciplinarias o instituciones del área a nivel nacional e internacional. En esta etapa de la extensión, se considera a los coloquios, simposios, foros, jornadas, congresos y encuentros, en ellos el autor de la investigación tiene la oportunidad de confrontar sus resultados con los que otros colegas han encontrado en centros o facultades de las disciplinas del derecho.

Y una tercera ronda de la extensión es la programación de cursos formales para incorporar el conocimiento adquirido a través de jornadas académicas educativas, en ésta se pueden ubicar los cursos a niveles de licenciatura, maestría y doctorado; diplomados, talleres y seminarios. Estos están, generalmente, vinculados ya sea con la educación formal de las ciencias del derecho como con la educación continua. Resulta primordial la relación del instituto con las escuelas, facultades, centros de investigación y agrupaciones disciplinares.

El conjunto de los eventos académicos de extensión que el Instituto participa a fin de incorporar el conocimiento o los productos de sus investigaciones, su organización es responsabilidad institucional, por lo tanto, después de planear conjuntamente el investigador y la dirección a través del departamento encargado, que en general es Secretaría Académica, todo lo que tiene que ver con la logística del evento es el equipo administrativo del Instituto

el que se encarga de asegurarse que se lleve a cabo de la forma planeada. Desde la convocatoria misma del evento, la invitación a los participantes clave, su desplazamiento, viáticos y estancia, hasta la culminación del acto académico en el lugar indicado.

Una de las formas de extensión, también de los resultados de las investigaciones es a través de las ventas en su propia librería y en los puntos de venta que para el caso se tienen, “para su difusión se utilizan un periódico interno de la UNAM que es ‘Humanidades’ y un externo que es ‘Reforma’ en la sección hoja por hoja, además se utilizan *spot* en Radio Universidad” (EC3, 4), en ellos también se promociona la feria del libro del I.I.J. Este año 2002 se realizó el 8 de junio en la sala de videoconferencias.

El objetivo principal del Instituto en relación con la difusión de sus investigaciones es “difundir la cultura jurídica, si se puede recuperar parte de lo que se ha invertido para poder publicar más cosas, ¡perfecto!, pero el objetivo es difundir” (EC3, 9), así lo manifiesta una de las administradoras encargada de la difusión de las obras del Instituto. En el mismo sentido lo hace un investigador, cuando dice que “una de las labores de la investigación es difundir, compartir, comunicar sus conocimientos con quien es un perito en la materia o con quien no lo es en la sociedad en general” (EI1, 14).

Asimismo, “se enriquece la labor del Instituto cuando se comparte el conocimiento de personal con otras instituciones hermanas y poder difundir, divulgar el conocimiento especializado de este Instituto, en términos de que hay gente que no es especializada y hacer accesible el conocimiento” (EI1, 15) así lo expresa este investigador.

Una actividad permanente del I.I.J. es dar a conocer a otras escuelas, universidades o institutos, las instalaciones del centro de investigación, principalmente, para alumnos de licenciatura y posgrado, mediante lo que en el Instituto se le conoce como visitas guiadas, en la que se presenta un grupo de alumnos y el personal directivo de la biblioteca asigna a un

técnico académico como guía para que explique todas las tareas que se realizan en el Instituto y las instalaciones y equipo en las que se apoya para realizarlas, por ejemplo, el año pasado se realizaron 12 visitas guiadas, una por mes en promedio (IA2001, 3).

Una de las funciones de la Unidad de Extensión Académica y Proyectos Editoriales es el apoyo para la realización de actividades académicas, en coordinación con la Secretaría Académica. En el año 2001 se llevaron a cabo un conjunto de eventos académicos todos con la idea de extender el conocimiento de las investigaciones generadas por académicos del I.I.J. y de otros colegas nacionales y extranjeros, ellos son:

Ciclos de conferencias durante 7 días en temas diversos del derecho; un coloquio internacional durante 4 días; un comentario a un libro de Mario Vargas Llosa; 17 conferencias; un ciclo de conferencias mensuales durante 6 meses, 6 días: dos debates durante 4 días; un foro taller durante cuatro días; IV Congreso Nacional de Derecho Constitucional en 4 días; dos jornadas durante 5 días; 8 mesas redondas; una presentación de disco compacto; una presentación de colección de libros; 8 presentaciones de libros; un encuentro nacional de 3 días; una proyección de video; 6 reuniones de posgrado y de expertos; 8 seminarios en 21 días: una videoconferencia y una sesión de trabajo. Suman en total 103 días efectivos de trabajo en actividades de extensión del conocimiento (IA2001, 24-28).

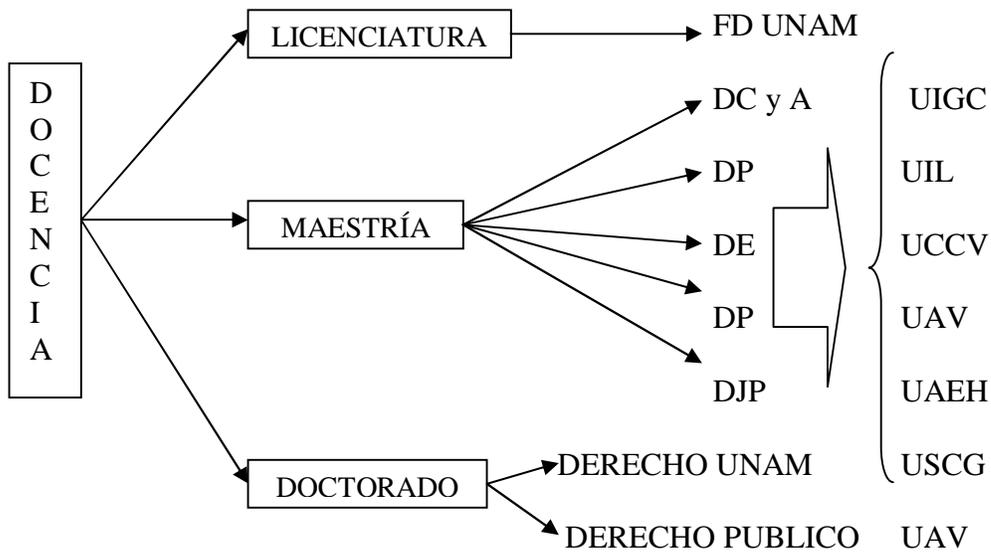
### **3.5 La tarea docente de los investigadores del Instituto**

Los investigadores del Instituto de Investigaciones Jurídicas, tienen la obligación de impartir una cátedra semestral en alguna facultad de la UNAM cada ciclo escolar, según el artículo 28 inciso c, del Reglamento de los Investigadores al Servicio de la UNAM, y la posibilidad hasta 8 horas semanales en alguna otra institución, según el Reglamento Interno del I.I.J. Esta obligación y este derecho que contempla la ley sobre la actividad docente de los investigadores se cumple cabalmente, no sólo porque esté reglamentado sino también porque a los propios investigadores conviene ya que “parte de los estímulos al desempeño académico está ligado a que uno imparta clase” (EI14-1, 12), así lo dice el investigador 14.

Las actividades docentes que desarrolla el personal del Instituto, son en los tres niveles de educación superior, licenciatura, maestría y doctorado. En el nivel de licenciatura la carga académica de los investigadores es asignada, generalmente, en la Facultad de Derecho de la UNAM, según sean los temas que ellos trabajen o las áreas en que estén ubicados. Los niveles de posgrado de maestría y doctorado, son programas que se coordinan por investigadores del Instituto, asimismo, los académicos son llamados a colaborar en estos proyectos para formar parte de su planta docente en los diferentes programas de maestría que él coordina, así como el doctorado en Derecho cuya sede es el propio Instituto. El diagrama siguiente muestra los niveles, programas y universidades en las que los investigadores participan:

**Esquema 15.**

Niveles de docencia y universidades en que participan los investigadores



Los investigadores imparten su cátedra relacionada con los temas de sus investigaciones, ellos justifican la importancia de tener un espacio dedicado a la docencia en que “se ponga a

prueba las teorías resultado de su investigación” (EI11, 5), así opina la investigadora 11, y consideran que “la docencia es la fase terminal de la investigación, terminal en el sentido de que es parte de la difusión de lo que se investiga, es una extensión del conocimiento” (EI17, 3) según la opinión del investigador 17.

En este sentido lo manifiesta uno de los investigadores: “cuando tiene una interpretación de una ley, o un precepto constitucional, sobre una tesis de jurisprudencia, esa opinión ayuda a formar criterio, resulta muy claro que el investigador a través de la docencia orienta y canaliza esa opinión” (EI17, 4); “de la docencia nacen los futuros investigadores, un buen profesor es el investigador número 1 que va a descubrir a los otros investigadores y que va a formar a los otros profesores” (EI17, 20).

Los estudios de maestría, actualmente, se cubren con la implementación de 5 programas, en los que el Instituto tiene la responsabilidad de coordinar conjuntamente con la universidad local, ellos son: Derecho Constitucional y Amparo, Derecho Privado, Derecho Empresarial, Derecho Penal y Derecho Judicial Penal. Estos programas se imparten en las siguientes Universidades: Iberoamericana del Golfo Centro, Iberoamericana de León, Cristóbal Colón de Veracruz, Autónoma de Veracruz, Autónoma de Hidalgo y de San Carlos de Guatemala; Finalmente, el Doctorado: uno en Derecho Público en la Universidad Autónoma de Veracruz y el otro en Derecho de la UNAM, cuya sede es el propio Instituto de Investigaciones Jurídicas. En estas instituciones de educación superior, el Instituto participa permanentemente apoyando con docentes para la impartición de cursos, tutorías y participación en los exámenes de grado y en su propia administración.

Existen también otras universidades con las que personal académico del Instituto está colaborando, en posgrado, como son: Universidad Americana de Acapulco, Universidad Anáhuac del Sur, Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Autónoma de

Morelos, Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, Universidad Autónoma de Sinaloa, Instituto de Investigaciones Jurídicas de Guadalajara y la Universidad de Durango (EI17, 3) (EI11, 4).

En cuanto al apoyo para hacer más ágil la comunicación en el posgrado, el Instituto está apoyando a los servicios de docencia de maestría y doctorado, con un programa de computación para interactuar directamente entre el maestro y sus alumnos a través de internet. Este programa denominado *Learning Speaking* permite establecer comunicación entre los maestros y alumnos virtualmente. Aunque no se ha aprovechado masivamente está iniciando como una forma de ahorrar el tiempo del transporte del investigador y consecuentemente apoya al mejoramiento de las tareas de investigación y, desde luego, de la docencia.

### **3.6 La vinculación intradisciplinar del Instituto**

#### **3.6.1 Imagen que el Instituto proyecta: la perspectiva de sus investigadores**

El Instituto de Investigaciones Jurídicas: “tiene buena fama, tiene buen prestigio, no nada más el área de derecho constitucional, sino el Instituto en general. Es tradicionalmente muy activo, con mucha presencia nacional, aquí en la ciudad, en la universidad y a nivel nacional yo creo que sí hay buena presencia” así lo expresa uno de sus investigadores más reconocidos en su campo (EI10, 6).

Los investigadores al hablar de la imagen que tiene el centro de investigaciones lo hacen de esta forma: “pues tiene gran reconocimiento, por el flujo de congresos y simposios, nacionales e internacionales que han organizado y socialmente está muy presente por su participación en los problemas que aquejan a la sociedad” lo dice el Investigador 8 (EI8, 6), otra opinión que se refiere a su conexión internacional: “tiene un vínculo muy estrecho con

España, muy intenso, un vínculo que se ha trazado, por lo menos del grupo de constitucional, hay fuertes lazos de amistad” (EI6, 6), en el mismo sentido se expresa otro de los investigadores:

la relación fuerte del Instituto es con el mundo iberoamericano, en España es conocidísimo el Instituto, en Portugal quizás no, pero en Italia si ya se reconoce, en Francia hay muy buenos contactos, en América Latina están los contactos muy fuertes. En algunos sectores especializados que hay en Estados Unidos y en Inglaterra sobre América Latina sí conocen al Instituto, digo en el Centro de Estudios Mexicanos de la Universidad de Texas sí conocen al Instituto, pero en general en Estados Unidos no se conoce ni en general en Inglaterra (EI10, 11).

Continuando con la imagen que proyecta, según la opinión de los investigadores “se le reconoce al Instituto de Investigaciones Jurídicas, es la fuerza de la disciplina de constitucional, me parece que este Instituto ha dado grandes constitucionalistas el Investigador 20, por ejemplo, es uno de ellos, nuestro propio señor Director es otro” lo afirma la Investigadora 11 (EI11, 17), otra opinión de la imagen externa “los Max Planck de Alemania, especialmente el de Heidenberg, también el de Hamburgo, dicen que Jurídicas de México es uno de los siete grandes institutos de investigación jurídica de todo el orbe” enfatiza el Investigador 16 (EI16, 8) ... “creo que llevamos desde 1966, la línea de que hay que hacer investigación al más alto nivel, creo que se ha logrado por el reconocimiento internacional” (EI16, 16).

El Instituto tiene una presencia internacional increíble, en las grandes asociaciones internacionales siempre hay una presencia muy importante, ¡¡pero sumamente!!, en la Asociación Internacional de Derecho Comparado, en la Asociación Internacional de Juristas, en el Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal, o sea, el núcleo muy fuerte es este. En América Latina y en España se considera que en lengua española el instituto por autonomasia es este, porque en nuestras publicaciones periódicas salen al día con calidad, porque en los grandes eventos donde se discuten muchos problemas que después se van a discutir en los otros países es aquí, o sea, ha sido algo como un semillero, claro en todo esto ha jugado un papel importantísimo el Investigador 20 (EI16, 8).

El reconocimiento obtenido por algunos connotados investigadores del Instituto ha ayudado a mejorar su imagen y reconocimiento, como lo explica la investigadora 1:

Si tiene reconocimiento interno y nacional, e internacional, desde luego, digo personalidades como el maestro Investigador 20, sería absurdo decir que el Investigador 16, el exinvestigador 2, el Externo 3, son gente que se ha movido a nivel internacional, incluso los mismos jóvenes investigadores podría yo citar, el caso del Investigador 19, el caso de mi amigo Investigador 7 que transita entre el área de derecho constitucional y filosofía del derecho, de su servidora, los jóvenes investigadores han adquirido un lugar, no sólo en el ámbito nacional, generando opinión pública, sino también internacional (EI1, 4).

Otro investigador involucra a la universidad en su apreciación:

la UNAM es una de las universidades que producen mayor investigación en el mundo, por lo tanto, y el Instituto de Investigaciones Jurídicas dentro de la UNAM es uno de los institutos que más produce, eso por un lado, por lo tanto, es una institución reconocida, me parece a mí, en el entorno nacional, es una institución con prestigio, muchas universidades en el extranjero buscan el apoyo del Instituto, oficinas gubernamentales buscan el apoyo del Instituto para asesorías, etc. (EI6, 5).

Uno de los investigadores más conocidos en este ámbito, habla de la imagen externa del Instituto así:

me consta de manera directa, que un buen número de asuntos que se están discutiendo en el poder legislativo se nos consulta en el Instituto a diversos investigadores, yo le puedo decir, que la última consulta fue en diciembre, en función de la ley que acaba de ser aprobada por unanimidad de nuestras cámaras, la ley para la transparencia de la información pública, del acceso a la información pública, en esa ley participamos dando nuestras opiniones, claro, es una empresa muy importante para el poder legislativo en el que fueron consultados el Investigador 16, el Portero, que yo sepa también el investigador 19, y de hecho el Exsecretario Académico 1 que era Secretario Académico del Instituto, se lo llevó el gobierno para que el fuera el principal ponente o redactor de esta ley en el poder ejecutivo, yo también fui consultado sistemáticamente en público para que diera mi punto de vista sobre esta ley antes de que fuera ya presentada la iniciativa al ejecutivo, por el propio legislativo que estaba estudiando, en condiciones, etcétera, pidió nuevamente el consejo jurista, y finalmente, antes de la discusión de ambas cámaras nos vinieron a pedir opinión, hay una retroalimentación constante con el poder legislativo de manera creciente entre el Instituto y el poder legislativo nacional, pero también con los legislativos en los estados (EI15, 19).

Por otro lado, tiene una imagen en algunos sectores de participación política, como colaborador del Estado y se piensa que es un grupo cerrado, que se orienta con línea política, al respecto opina uno de los investigadores:

Una de las grandes ventajas del Instituto, siento yo, eso lo digo todo el tiempo, nadie nunca me ha dicho qué puedo o qué no puedo decir, y nunca nadie me ha dicho este curso no lo hagas, aquí no vayas, esto no lo digas, lo digo parece como una obviedad, y me imagino que si se hace un estudio comparado esto va a sonar chocantísimo, pero, ahora sí está como extraño, pero hay una mirada de fuera sobre el Instituto en el sentido de ahí seguramente tienen línea, es un grupo que pertenece a ciertos sectores, que siempre se ha identificado con ciertos grupos de poder y eso es falso, eso no ocurre y eso yo lo aprecio. no hay línea en ningún caso, nunca me han dicho qué puedo y qué no puedo hacer, y uno puede atreverse a decir, salir con una conclusión no sólo atrevida sino más beligerante, que pueda en un momento dado afectar incluso los aparentes intereses que tuviera el Instituto, no pasa nada, me parece rescatable. Y de los investigadores igual, nadie me ha venido aquí a decir, oye cuidado eso no lo digas, etcétera, etcétera, nunca nadie (EI6, 10).

### **3.6.2 Formas de vinculación adoptadas**

Las maneras de establecer y consolidar la vinculación del Instituto de Investigaciones Jurídicas con su entorno nacional e internacional es a través de cuatro formas bien definidas: establecimiento de convenios, participación en eventos académicos, promoción de estancias académicas de investigación y la propia venta de sus publicaciones.

Con respecto a la vinculación por medio de convenios, estos se presentan de las siguientes formas: de servicios profesionales, de intercambio de servicios, de docencia y de coparticipación.

Respecto de la celebración de convenios de servicios profesionales, tanto para ofrecerse como para aceptarse, se tienen algunos datos: El coordinador 5, Jefe de Informática comenta “se trabajó en conjunto con la PGR, que es el Sistema de Administración y Procuración de Justicia en la República Mexicana, llamado ACTOJUS” (EC5, 6) ... “también me tocó

desarrollar, no sólo la página de ciencias jurídicas, sino también de la Cámara de Diputados, entonces, está muy vinculado a lo que es el mundo jurídico” (EC5, 12); otro caso es “el convenio de colaboración con la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia para la transmisión vía tele-conferencias de actividades académicas organizadas por el I.I.J. a los Tribunales Superiores de Justicia como parte de su formación judicial” (IA2001, 6): otro convenio activo del I.I.J. es “el sistema de información jurídico del ISSSTE. Se han iniciado los trabajos de actualización del sistema del ISSSTE (IA2001, 10); asimismo, “el diseño y preparación de un trabajo de investigación consistente en la elaboración de un directorio biográfico de jueces y magistrados de los poderes judiciales de las entidades federativas” (IA2001, 6).

La opinión del Investigador 9 confirma su participación en convenios de tipo profesionales: “he tenido oportunidad de trabajar a nivel de asesoría, en el Congreso de la Unión, presentando proyectos y material de fondo que sirva de base para inspirar reformas legislativas en ciertas áreas del quehacer legislativo” (EI9, 8).

La Investigadora 11 que también ha participado en este tipo de convenios opina así: “uno que titulé ‘Principales procedimientos parlamentarios’, fue un librito, un pequeño libro que me publicó la Cámara de Diputados en su LVIII Legislatura, para ser distribuidos entre los diputados recién electos, es decir, entre los diputados que accedían a la Cámara de Diputados por primera vez en este año, en el año 2000” (EI11, 9).

Continuando en el tipo de vinculación por la prestación de servicios profesionales, manifiesta el Investigador 16:

ahora lo vemos con esta idea de que se quieren reformas para el Distrito Federal, el Gobierno del D.F. que es del PRD le encarga al Instituto, es mayormente el Instituto quien hace, junto con otras gentes, el proyecto de reforma, esta Ley que se llama transparencia, el PAN decide, más que el PAN el presidente, un proyecto, los dos partidos de oposición PRI y PRD deciden irse

por un proyecto diferente, quienes van a encausar mucho el proyecto diferente, es gente del Instituto (EI16, 7).

El tipo de vinculación a través de intercambio de servicios, el siguiente es un ejemplo: “tenemos un programa de intercambio muy activo con el externado de Colombia” (IA2002, 9), o el “convenio celebrado el 28 de marzo del 2001 entre la UNAM y el IPN, con el fin de fomentar el intercambio académico y cultural entre las dos instituciones públicas. En virtud de este convenio, será posible el intercambio de personal académico con fines docentes, de investigación o de asesoría en campos de interés común” (IA2001, 2), en este marco “se celebró un convenio específico de colaboración académica entre el IPN y el IJJ con el fin de impartir al personal del IPN, de mandos medios y superiores, un diplomado denominado Derecho de la Educación y la Autonomía” (IA2001, 2).

La modalidad de convenios de docencia pactados con las universidades para impartir cursos, conferencias, diplomados, talleres, etc., a nivel licenciatura y posgrado han sido un medio efectivo de vinculación del Instituto con los profesionales de su disciplina, así comenta el Investigador 17:

las universidades estatales a nivel doctorado, etc., recurren a la UNAM y los convenios de colaboración con ella son muy importantes, entonces, la mejor manera de contribuir es colaborando con esos posgrados (EI17, 3) ...y al hablar de la importancia de este tipo de convenios nos dice: creo que es fundamental porque si no hubiera convenios la institución se cerraría y contaría nada más con sus recursos propios. En la actualidad, desde editar un libro, hasta organizar un seminario, debe ser conjunto con alguien porque de lo contrario la institución asumiría todo el costo y el peso de la organización (EI17, 24).

Por su parte el Investigador 7, comenta en relación a su participación en los convenios de docencia “colaboramos con la maestría, ofrecemos cursos, le hemos dado cursos a la Cámara de Diputados, al senado, a partidos políticos, a congresos locales, entonces eso es

aparte de vínculos, tiene una cierta nota de no perder el suelo y vincularnos a los problemas diarios” (EI7, 39).

El Investigador 18 lo dice de esta manera “este es en sí, el programa y esto permite al Instituto, estar en contacto con las facultades de derecho, con los investigadores de provincia, con los que desempeñan alguna responsabilidad en estas facultades o escuelas de derecho de las entidades federativas” (EI18, 4), también se declara en el informe institucional de la siguiente forma “en cuanto a política de vinculación con entidades y con disciplinas académicas se ha procurado mantener el ritmo de colaboración estrecha con universidades del área metropolitana de la ciudad de México, con universidades del país, con universidades del extranjero, pero profundamente, nos ha interesado estrechar la cooperación entre las diferentes entidades de nuestra propia universidad” (IA2002, 9).

Respecto de la vinculación a través de convenios de coparticipación que es una actividad para beneficio de ambas instituciones, por ejemplo: “la Academia de Ciencias Penales, Editorial Porrúa y el Instituto de Investigaciones Jurídicas acordaron coeditar en disco compacto todo lo publicado en la Revista Criminalia a lo largo de su existencia: este proyecto fue producto del esfuerzo conjunto del personal de biblioteca, cómputo y publicaciones” (IA2001, 13). Este tipo de convenios con editoriales son los más comunes que el I.I.J. ha celebrado, ya que todas sus publicaciones son productos de coedición establecidas mediante convenios con las casas editoriales, como resultado de “todos esos convenios se han publicado muchos libros, se han hecho investigaciones de tipo práctico, se han hecho muchos cursos de difusión y divulgación. En gran parte el Instituto se conoce por sus frutos” (EI12, 17), así lo comenta el Investigador 12 y continúa hablando “muchos de los libros, investigaciones actividades del Instituto, han sido posible gracias a este tipo de

convenios, y adicionalmente, para algunos investigadores, significa un apoyo económico. Tenemos sueldos realmente estrechos” (EI12, 18).

La otra forma de vinculación es en la participación de eventos académicos, esto lo realiza de dos formas: por la asistencia y participación de sus investigadores en eventos académicos nacionales e internacionales y por la organización y participación de este tipo de actividades académicas. Es decir, como institución convocada o como institución convocante. El Investigador 14 comenta esta idea de la siguiente forma “el Instituto siempre ha estado vinculado a lo que se está discutiendo, se han hecho congresos y eventos muy importantes y esto es un ritmo y una intensidad de trabajo que ya tiene muchos años” (EI14-1, 26), y así también lo explica el Investigador 16 “el Instituto continúa hoy en día en los grandes problemas internacionales y nacionales, se hacen seminarios, se discuten, se hacen publicaciones, como el Instituto ha estado mucho en la vida del país” (EI16, 7).

El informe de actividades de gestión del Portero de los últimos cuatro años da una idea de la intensidad de su vinculación en base a los eventos académicos organizados “las actividades que se enmarcan en este rubro, han sido 158 congresos, seminarios, jornadas mesas redondas, conferencias, encuentros, estos 158 acontecimientos o actividades académicas contaron con la participación de un millar de expertos, el 35 % de los cuales son de este Instituto” (IA2002, 7), es decir, la participación en promedio de 40 eventos por año y el contacto de investigadores por este concepto con 200 expertos extranjeros al año.

La otra forma de vincularse con su entorno nacional e internacional es por el intercambio de investigadores con otros centros de investigación, que a lo largo de más de 20 años de manera ininterrumpida ha realizado en y con todos los países, americanos, y europeos fundamentalmente. Así se explica en el informe de actividades del 2002, “en este proceso de interacción hemos desplegado a lo largo de los cuatro años la continuidad de una política

que se ha venido desarrollando de tiempo atrás en el Instituto y es la de contar con investigadores visitantes, 13 fueron los que nos acompañaron durante este periodo, tres procedentes de instituciones nacionales y 10 procedentes de instituciones extranjeras, Alemania, Estados Unidos, España Francia y Colombia” (IA2002, 7), a su vez se ha enviado al extranjero a investigadores en este tipo de intercambio, “se han promovido 11 estancias en el extranjero posdoctorales, de estas tres en Alemania, una en Bélgica, una en Chile, una en España, tres en Estados unidos, una en Italia y otra en Suecia” ... “en total han participado 28 investigadores del Instituto en el transcurso de cuatro años, es decir, siete investigadores por año” (IA2002, 8), esto es adicional a la vinculación natural que se establece cuando se envía a investigadores a realizar estudios de posgrado o de capacitación al extranjero. En este proceso de formación están participando, en este momento, nueve becarios del Instituto en el extranjero, cinco en España, uno en Argentina y tres en Estados Unidos” (IA2002, 8).

En esta misma idea, de vinculación a través de las estancias de los investigadores, se refuerza con las universidades por medio de las estancias de estudiantes, “hemos recibido a 178 estudiantes, estos todavía no graduados, en los programas de investigación temprana del verano de la investigación que pide servicio social para que puedan familiarizarse con las tareas de la investigación con el mundo académico” (IA2002, 8), esto supone un promedio de recibir un poco más de 40 estudiantes por año.

La otra manera de vincularse con su entorno, es a través de la venta de sus propias investigaciones en sus dos formas, mediante libros y mediante revistas periódicas. Esto es, una vinculación con los académicos que leen sus obras y que participan en hacer opinión en esta disciplina, por ejemplo, en los últimos 4 años, “se produjeron 392 títulos lo cual significa una media de 98 títulos por año” (IA2002, 11), en cuanto a publicaciones

periódicas se dispone de cinco, con suscripciones en todos los países de América y Europa y un gran número de países de los otros continentes.

### **3.7 La UNAM y su gasto en Investigación**

El Instituto de Investigaciones Jurídicas como uno de los institutos de investigación de la UNAM, se ve influenciado por las políticas de investigación que asume la institución a que pertenece. La gráfica que enseguida se muestra, presenta dos curvas, una que presenta los ingresos propios desde 1961 al 2001 y la otra que señala el porcentaje del presupuesto que la UNAM ha dedicado a la función de investigación, cada año, desde 1961 hasta el 2001. De 1960 y los años anteriores no se reportaron en la UNAM como tal, entonces existía un formato para reporte de los estados financieros por escuelas, facultades y centros de investigación. Los desgloses estadísticos por funciones de las universidades se han empezado a hacer desde 1961 a la fecha.

Puede observarse como la UNAM ha pasado de utilizar un promedio de 7 % de su presupuesto a la función de investigación en la década de los 60 y a partir de ahí lo ha ido incrementando hasta la actualidad donde utiliza un promedio de 25 % en los últimos 10 años. Véase la Tabla 18 y los datos requeridos para la construcción de la Gráfica 4:

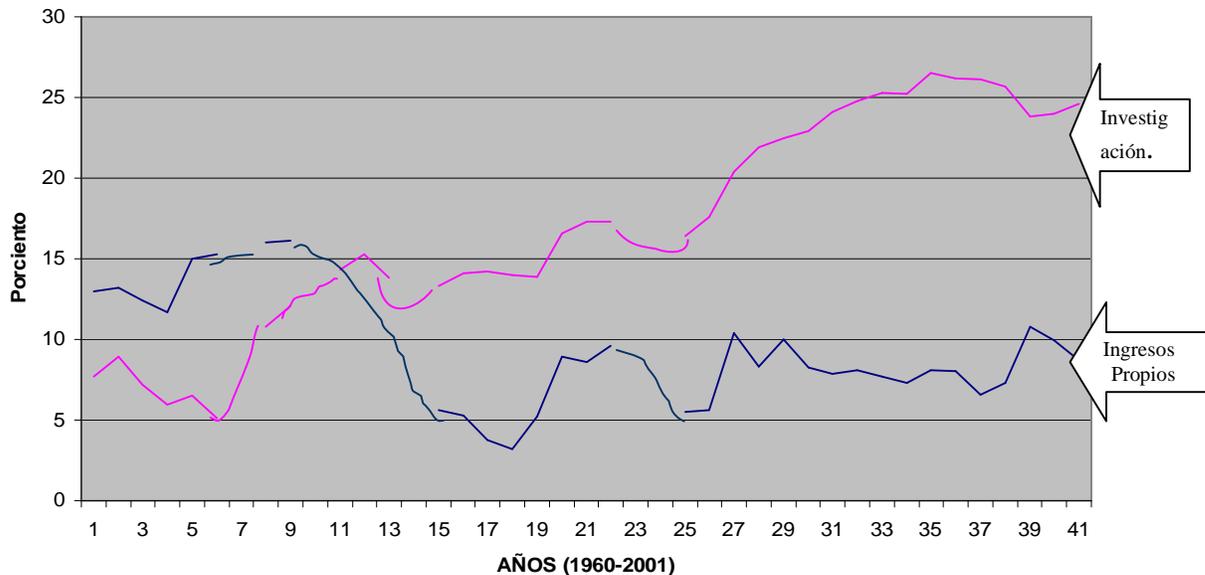
**Tabla 18**

**Investigación e Ingresos propios de la UNAM**

Año	% Ingresos propios	% dedicado a investigación	Año	% Ingresos propios	% dedicado a investigación
1961	13	7.7	1982	9.61	17.3
1962	13.2	8.94	1983	n.d.	n.d.
1963	12.4	7.21	1984	n.d.	n.d.
1964	11.7	5.96	1985	5.51	16.4
1965	15	6.49	1986	5.64	17.6
1966	15.3	5.14	1987	10.4	20.4
1967	n.d.	n.d.	1988	8.33	21.9
1968	16	10.8	1989	10	22.5
1969	16.1	12.1	1990	8.25	22.9
1970	n.d.	n.d.	1991	7.89	24.1
1971	9.18	14.3	1992	8.09	24.8
1972	n.d.	15.3	1993	7.68	25.3
1973	7.2	13.8	1994	7.32	25.2
1974	n.d.	n.d.	1995	8.07	26.5
1975	5.64	13.3	1996	8.02	26.2
1976	5.27	14.1	1997	6.59	26.1
1977	3.74	14.2	1998	7.29	25.7
1978	3.23	14	1999	10.8	23.8
1979	5.23	13.9	2000	9.94	24
1980	8.94	16.6	2001	8.7	24.6
1981	8.62	17.3	2002		

FUENTE: Anuarios estadísticos de la UNAM<sup>28</sup>. n.d. son los datos no disponibles

**Gráfica 4**  
**Investigación e ingresos propios de la UNAM**



<sup>28</sup> las curvas se hicieron continuas sólo para ver su tendencia, existieron datos que no se encontraron

## CAPÍTULO IV

### Los hallazgos y resultados de la investigación

#### 4.1 El campo y el centro de investigación: su mutua influencia

El Instituto de Investigaciones Jurídicas produce investigación jurídica, principalmente, acerca de la República Mexicana. Uno de sus instrumentos es el derecho comparado, utiliza las legislaciones de otros países para el desarrollo del derecho propio, que se refleja finalmente, en reformas al marco jurídico mexicano. En este propósito emprende un minucioso trabajo de organización interna para asumir la nueva doctrina jurídica y los resultados de la aplicación de las leyes mexicanas a fin de tomarlas como insumos para producir más investigaciones.

Los insumos académicos que utiliza el Instituto son producidos por una variedad de organizaciones en el mundo –en general académicas-, de modo que para relacionarse con ellas lleva a cabo un intenso trabajo en el campo. Supone también, una planificada organización interna para darle continuidad a esta vinculación. El Instituto ha trabajado en este aspecto desde su fundación. El incremento en su producción y sus indicadores de calidad permiten inferir que se ha estado operando sobre un plan de largo plazo.

El trabajo académico del Instituto está organizado en áreas académicas básicas, seminarios y un núcleo interdisciplinario. La creación de sus áreas académicas se ha ido ampliando a lo largo de su historia. Los problemas nacionales en cuanto a la normatividad de las instituciones y la aplicación de las leyes han sido factores importantes en la diversificación de sus áreas de estudio. Las investigaciones del Instituto han sido fuente directa para el diseño de las instituciones del Estado mexicano y de otras instituciones como las universitarias. La problemática de las ciencias jurídicas en el campo internacional le

posibilitan anticiparse a los asuntos del contexto global que puedan tener algún efecto en las cuestiones nacionales.

Las formas de organización adoptadas caracterizada por una alta especialización en las ciencias jurídicas ha sido la respuesta del Instituto a su permanente diagnóstico del ámbito jurídico. Su perspectiva estratégica le ha concedido aprovechar las oportunidades en el campo, utilizar sus fortalezas y trabajar para la disminución de sus debilidades.

El Instituto, por la naturaleza de sus investigaciones y oportunidad de los temas tratados, es una fuente segura de asesorías especializadas para la formulación de las leyes por parte del Poder Legislativo. Esto facilita el intercambio de servicios entre el centro de investigaciones y las cámaras del Congreso de la Unión, y también con los congresos estatales. La influencia de sus conocimientos no sólo es por la vía de publicación de sus artículos y libros de investigación, sino que también se establece un proceso de capacitación entre los expertos de las ciencias jurídicas y los legisladores encargados de elaborar las leyes, proceso de capacitación que requiere del adoctrinamiento y la socialización del conocimiento de las leyes con el investigador a fin de que los legislativos argumenten las iniciativas. En este intercambio se establecen compromisos o convenios de participación con el Instituto.

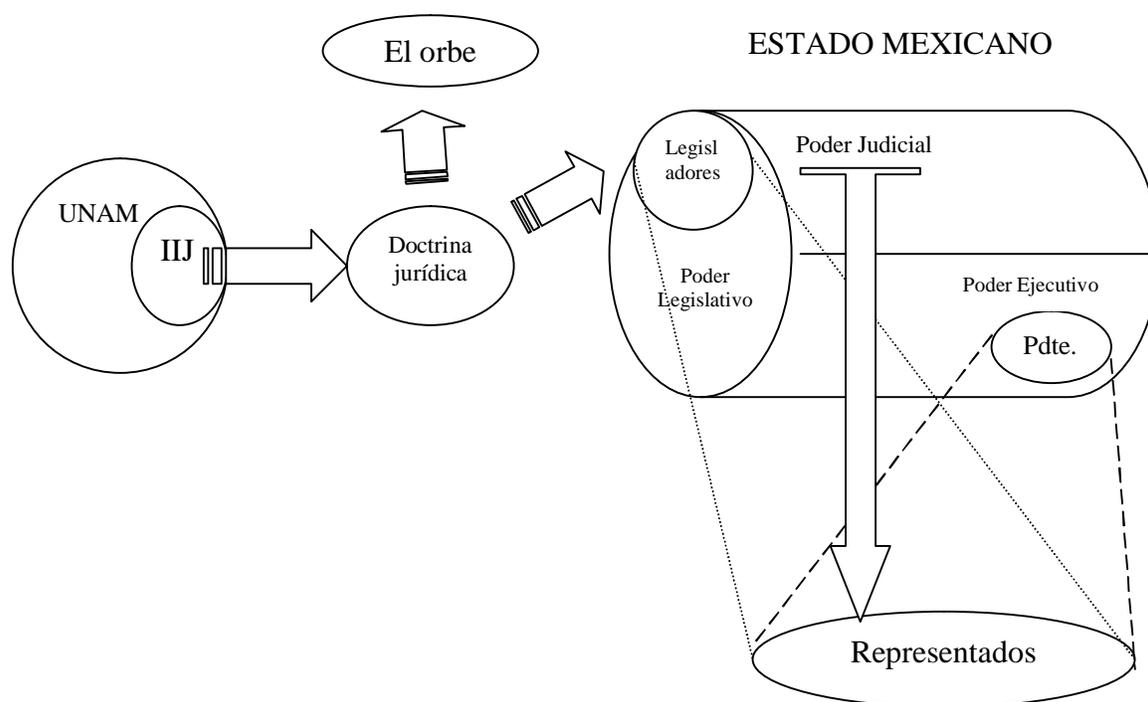
Desde su creación, el Instituto ha jugado un papel relevante en la construcción y modernización del sistema jurídico mexicano. Esta relación del experto jurídico y los órganos del Estado con la necesidad dinámica de diseñar y rediseñar las estructuras jurídicas nacionales crea una alta demanda del servicio profesional y de investigación. El Instituto satisface esta demanda específica participando a través de convenios que a su vez lo posicionan cada vez más en su área del conocimiento, lo que representa también, una fuente importante de ingresos necesarios para fortalecer su producción científica.

Aunque su prioridad es la atención a la problemática jurídica en México, el Instituto tiene una importante producción de investigaciones de doctrina jurídica. Su prestigio a nivel mundial, pero de manera indiscutible en Latinoamérica y España, le posibilita las condiciones para difundir la generación del conocimiento en todos los países de habla hispana, lo que es otra fuente importante de ingresos que ayuda a que el Instituto cumpla con su labor de investigación.

A continuación puede observarse mediante un esquema gráfico, la vinculación que tiene el Instituto con su campo disciplinario.

### Esquema 16

Modelo de vinculación Instituto-campo disciplinario



Las intensas relaciones del Instituto convenidas con el Estado mexicano le permiten experimentar un mayor grado de isomorfismo con la conducta de los representantes de sus instituciones. El alto grado de especialización intensifica las transacciones con instituciones específicas del gobierno e inicia el Instituto un cambio isomorfo paralelo al cambio que se genera en las instituciones del Estado mismo. Así, es posible observar una alta formalidad en las relaciones y actos de los académicos, similares a los observados por los representantes de las instituciones de esos ámbitos. Además, esto predispone a mejorar la imagen física del Instituto, e internamente, al establecimiento de relaciones interpersonales más prudentes.

Por su parte, la universidad contribuye a mejorar el quehacer realizado en el seno de sus facultades y centros de investigación, proporcionando los recursos para el establecimiento de mejores condiciones de trabajo, apoyando los aspectos internos y externos del centro de investigaciones. Esto es una condición importante para mejorar las características organizacionales, proporcionar adecuadas condiciones para su propio desarrollo y una obligación moral para el impulso de ambientes internos convenientes.

La infraestructura del Instituto y áreas de trabajo están diseñadas para proporcionar un ámbito favorable a la búsqueda y uso del conocimiento de su disciplina. Esta condición supone la conciencia sobre la importancia del mejoramiento de sus ambientes organizacionales y del diseño de los detalles de las actividades que ahí se realizan para que exista satisfacción de sus investigadores y personal en general. Por otro lado, los reconocimientos expresados de diferentes formas a los investigadores del Instituto, muestran respeto y consideración a los actos de los individuos que han realizado obras por el bien de la colectividad de las ciencias jurídicas en México. También, la presencia de símbolos de teóricos de su disciplina le da un carácter académico al ambiente organizacional.

## **4.2 Las especificidades de la investigación individual y grupal**

### **a) La investigación individual**

El académico ejerce su libertad de investigación, derecho estipulado en la ley Orgánica de la universidad. Para empezar, elige su línea de investigación en base a una decisión personal, ética y profesional de abordar una temática determinada dentro de su área. En general, los académicos se mantienen produciendo en una línea de investigación, sus trabajos de investigación se refieren a esa temática específica, igualmente, sus estudios de actualización o preparación profesional, de modo que crea, en la institución, una alta especialización con el transcurso del tiempo.

La investigación especializada del académico y su interés en esa temática, hace que se comprometa en la búsqueda de otros trabajos académicos referidos a su línea, e inicie una relación con colegas investigadores en México o el mundo que se dedican a producciones afines. Para ellos no es extraño que los académicos tengan relaciones de trabajo más intensas con colegas de otros centros que con los de la misma área de investigación del Instituto.

Cuando el académico empieza a relacionarse con sus colegas, también especializados en sus líneas de investigación, la red de investigadores empieza a crecer y a tornarse cada vez más compleja. Esta interacción difunde sus modelos, homogenizan sus criterios y formas de concebir el trabajo de manera que empiezan a configurarse formas globales de redes con propiedades específicas que comienzan a asumirse al interior del Instituto.

Por otro lado, el tema concreto que el académico trabaja, la metodología y técnicas de investigación empleadas son elegidos con entera libertad; posee absoluta facultad para arribar a los resultados que su investigación arroje. Sin embargo, el Instituto promueve que el investigador aborde ciertos temas de su línea y área de investigación que a juicio de las

instancias colegiadas son pertinentes y actuales. Utiliza algunas estrategias para atrapar el interés del académico, entre ellas está la organización de eventos académicos con expertos y colegas de su especialidad a fin de que participe en las discusiones. En general, si participa se compromete a investigar sobre el problema discutido.

Otra estrategia utilizada es el establecimiento de convenios de colaboración entre el Instituto y otras entidades. Los convenios se refieren a problemas del área ya sean investigaciones o servicios profesionales. El investigador puede participar en el convenio y además de consolidarse en el medio jurídico, por ello recibirá un ingreso económico extraordinario. La institución se vincula al campo de su disciplina, asimismo, también cumple parte de sus expectativas al establecer y fortalecer las relaciones profesionales del investigador.

La otra estrategia del Instituto para ganarse el interés del investigador por participar en un tema particular, es su programa de doctorado, el cuál es convocado para hacer investigación en temas concretos, de modo que el investigador que funja como tutor es porque ha aceptado tal temática. La organización apoya al investigador para que mantenga relaciones con sus nuevos colegas y fomente el interés por su área y línea de investigación.

El investigador es una persona metódica, ordenada, consistente y sistematizada en su trabajo. Utiliza la mayor parte de su estancia en el Instituto para trabajar en su cubículo. La revisión bibliográfica y hemerográfica, la reflexión y elaboración de sus artículos y publicaciones son las tareas fundamentales que realiza en sus espacios. El centro de investigaciones establece un riguroso proceso de revisión, clasificación y catalogación de referencias bibliohemerográficas de acuerdo a las necesidades de la investigación, también provee de los apoyos y las mejores condiciones para que el académico realice su trabajo creativo. La comunidad académica del Instituto sólo tiene dos exigencias formales para el

investigador; una, el compromiso de presentar su plan de trabajo al Consejo Interno; y dos, informar de los avances alcanzados en el reporte anual.

El académico se preocupa por producir y publicar el producto de sus investigaciones, porque siente un compromiso con su campo disciplinario y con la relación de colegas que trabajan los mismos temas. Considera que un trabajo de investigación que no se publica no contribuye al desarrollo de su campo, por esto colegiadamente se discute el mínimo de publicaciones y trabajo académico que se proponen realizar cada año. Esta producción de mínimo de publicaciones se toma como base para realizar las evaluaciones del desempeño individual. Dichas evaluaciones las efectúan entre pares.

El Instituto para apoyar la tarea del investigador y colaborar con su trabajo, le presenta mecanismos de coordinación flexibles; no le pone condiciones de horarios, ni espacios exclusivos de trabajo –al contrario es el investigador el que planea sus tareas y fija sus condiciones de trabajo-; se goza de mayor autonomía; toman sus decisiones con libertad. El Instituto establece un control sutil, muy cuidadoso sobre el trabajo de investigación. Los métodos tradicionales de supervisión que ponen énfasis regularmente en medir el trabajo en procesos que aparecen como ordenados o que supervisan la producción del conocimiento, no sólo son ineficientes sino que obstruyen el verdadero trabajo intelectual.

Las características biográficas de los académicos son una fortaleza importante del Instituto, representa uno de sus factores estratégicos. Su alto grado de formación teórica y metodológica, en general con grado de doctor, su mayoría en el padrón del SNI, implica calidad de su trabajo como investigadores. El más alto porcentaje de ellos tiene entre 40 y 50 años de edad, esto es la seguridad para el Instituto de no renovar sus cuadros académicos por un largo tiempo. Por otro lado, sigue siendo una tarea que tradicionalmente realizan los varones.

Estas características biográficas presentan ventajas importantes tomando varios aspectos que tienen relación directa con la productividad de los individuos, como: alta preparación profesional en su disciplina, grupo joven para la realización de esta tarea, antigüedad baja en la institución y una alta calificación en su desempeño como investigadores. Los líderes académicos del grupo son investigadores con amplio reconocimiento, experiencia y de mayor edad que la mayoría de ellos.

#### b) La investigación grupal

El trabajo grupal del Instituto tiene su origen en los órganos colegiados que son las instancias de cogobierno. Las estrategias utilizadas para captar el interés del investigador por participar en tareas institucionales; convenios, eventos académicos y posgrado, son los antecedentes más importantes del trabajo colectivo. El grupo de trabajo no se forma a partir del interés por discutir o participar en una temática específica del académico, sino por la participación en actividades que la institución, mediante el funcionamiento de sus órganos colegiados, han considerado como relevantes para tratarlos de manera conjunta.

El colectivo de investigadores, a través de sus instancias colegiadas, busca apoyar sus propios intereses de comunidad académica fortaleciendo las relaciones de colegas disciplinares, incrementando la vinculación en el campo con sus investigaciones y aumentando sus ingresos extraordinarios. Procuran también, el consenso para la selección de prioridades a investigar en su campo. Esta definición de prioridades sobre los temas a investigar, como grupo, determina el curso estratégico del Instituto de frente al desarrollo de la problemática jurídica.

Entonces, los académicos, en sus expresiones colectivas, defienden dos decisiones que les compete tomar: una, que se refiere al rumbo que el Instituto debe seguir en las

investigaciones de su disciplina y el diseño de las estrategias para lograrlas -planeación estratégica-, que necesariamente supone un trabajo colectivo en torno a una línea común; y dos, la defensa del trabajo individual de los investigadores y el apoyo necesario por parte de la institución. La defensa del trabajo individual del investigador apoya su reconocimiento en el campo disciplinario. Este reconocimiento es un refuerzo importante a las características grupales, y por consecuencia, a su efectividad para mejorar el desarrollo del Instituto en su campo.

El trabajo de grupo en el Instituto, referido a la elaboración de obras de interés común, que son tan amplias que requieren una participación múltiple de especialidades; cumplimiento de convenios interinstitucionales, operación de programas docentes, y otros. Se coordina a través de sus instancias colegiadas, coordinadores de área o directivos. Sin embargo, la contribución a la obra no surge de una interacción colectiva, sino que cada quién aporta su tema de interés o su especialidad tratando de guardar vinculación a una idea común. Es decir, el acabado de la obra es la suma de las aportaciones individuales, donde cada uno se dedica a la construcción de la porción que le corresponde y la coordinación del grupo se hace cargo de la articulación de las partes. Este tipo de participación colectiva presenta poca discusión y reflexión grupal para la elaboración del producto de su trabajo.

Los investigadores del área de constitucional tienen sentimientos ambivalentes en su condición de grupo de investigación. Por un lado, se comportan como pertenecientes a un grupo de trabajo: ellos mismos se definen como miembros, comparten normas en temas de interés, consideran que el grupo es recompensante y tienden a actuar de modo unitario respecto a los problemas de su disciplina. Por otro lado, actúan como si no lo fueran: no tienen frecuentes interacciones de trabajo, no buscan los mismos ideales, no tienen metas interdependientes y no poseen una percepción colectiva de unidad. Una explicación a la

conducta ambivalente del grupo puede ser la influencia que el Instituto ejerce sobre ellos a través de las estrategias organizacionales implementadas para el trabajo colectivo y los apoyos de la organización para facilitar su trabajo individual de investigación. El impulso de ambas formas de trabajo puede configurar en ellos una conducta que se tipifique como de grupo o conducta individual, simultáneamente.

#### **4.3 La organización. Sus operaciones clave: biblioteca y apoyos institucionales**

El Instituto de Investigaciones Jurídicas produce investigación para tratar primordialmente problemas jurídicos del país. Produce también, servicios profesionales de las ciencias jurídicas y otros relacionados con ellos. Sus productos de investigación los divulga por medio de cinco revistas periódicas propias y la edición de libros que participa en coedición con otras instituciones o editoriales.

El dinamismo de la sociedad actual, respecto de las cambiantes formas de vida en comunidad ha tenido su respuesta en la operación del Instituto. En el último quinquenio en promedio se han publicado 98 libros al año referidos a sus investigaciones, lo que implica la presentación de 1.8 libros por semana, actividad académica que incluye dar a conocer al menos un nuevo tema de las ciencias jurídicas que se ha investigado por cada libro. Además, los trabajos publicados en sus revistas de circulación periódicas, tienen una intensa participación en eventos nacionales e internacionales, acumulando tres eventos por mes en los últimos años. En ellos se convoca a cuatro expertos extranjeros en promedio por semana. Esta intensa actividad en torno al conocimiento de las ciencias jurídicas sólo se puede comprender mediante un organizado trabajo colectivo.

La comunidad académica del Instituto tiene un fuerte poder de convocatoria en el campo jurídico. Poder que ha ido acumulando con su participación en el estudio de los problemas

de su disciplina, mediante la participación de sus investigadores en las diferentes áreas. Debido también, a los servicios profesionales prestados a las diversas instituciones del Estado y a instituciones de la misma sociedad.

La capacidad del Instituto de ejercer liderazgo se puede explicar, en parte, por la autoridad para tomar decisiones colegiadamente y posicionarse a la vanguardia en su campo, atendiendo factores estratégicos para el desarrollo institucional. Factores que tienen que ver con la calidad de sus investigaciones, con el uso de tecnología de punta para agilizar la comunicación entre instituciones e investigadores, con la distribución de sus publicaciones, con los servicios bibliotecarios que ofrece, con los servicios docentes que presta, con la organización de eventos académicos donde participan expertos nacionales y extranjeros, con la promoción del Instituto en el ambiente jurídico y con el mejoramiento de su *modus operandi*.

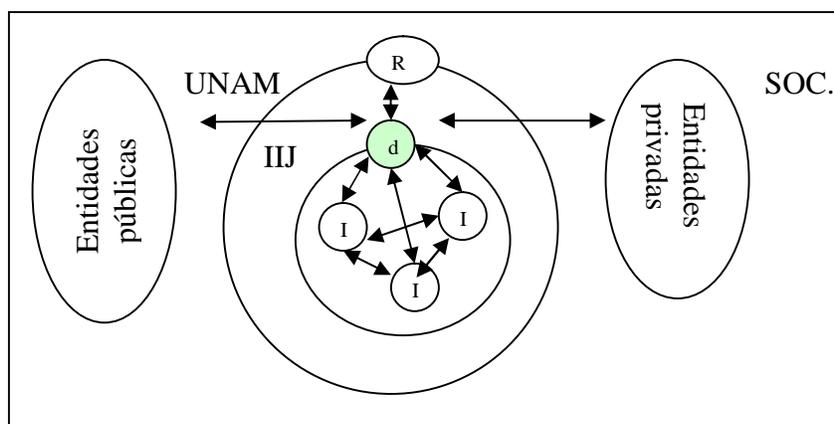
La autonomía del Instituto, conferida por la ley orgánica de la UNAM y su reglamento de investigación y posgrado es instrumento fundamental de su trabajo. El papel crucial que desempeña el Director para establecer relaciones de iguales con las autoridades públicas y otras instituciones académicas, y al mismo tiempo, el trato de pares con colegas investigadores, lo convierten en pieza clave para representar los intereses de la comunidad académica en los pactos celebrados para desarrollar tareas con los expertos, en trabajos de investigación o de servicios profesionales con entidades públicas o privadas.

La comunidad académica dirige sus esfuerzos al desarrollo de la disciplina y la organización en forma paralela. Con la participación de sus investigadores y mediante el funcionamiento de sus órganos colegiados se planean y discuten las tareas internas. Esta planeación se fundamenta en los problemas del campo de las ciencias jurídicas en la parte doctrinal y la ejecución de las leyes.

El esquema siguiente es una representación gráfica de este fenómeno. El Instituto, representado por un subconjunto de la UNAM, en él expresan las mutuas relaciones entre investigadores y su representante. El Director se encuentra en los límites del subconjunto IIJ, y a través de él, se establecen las vinculaciones entre este centro de investigación y el campo disciplinario, así como con entidades públicas, privadas y el Rector.

### Esquema 17

Modelo de representación de las relaciones internas y externas del I.I.J.



Fuente: elaboración propia de autor<sup>29</sup>

El trabajo colegiado del Instituto se involucra en una dinámica interactiva con los problemas de las ciencias jurídicas, mediante la discusión de sus académicos sobre los temas relevantes y de actualidad. Los académicos y el Instituto se avocan al estudio de tal problemática y la posterior publicación de sus resolutivos. Sus investigaciones colocan a la institución a la vanguardia. De este modo, los investigadores se interesan porque sus trabajos sean aplicados y discutidos en la dinámica del campo. Esta es una razón por la que los trabajos de los académicos que no se publican no tienen sentido o propósito práctico para ellos. Explica

<sup>29</sup> Las iniciales del modelo son: R, Rector; d, director; e i, investigador.

entonces, el empeño por parte de los investigadores para que sus investigaciones sean publicadas.

Entonces, el interés particular del académico en cuanto al tema de su investigación, inicia un proceso de ajuste con el interés colectivo de su comunidad académica y su modo de ver la realidad de su campo disciplinario. Los temas de investigación, que en principio son elegidos libremente y por la decisión particular del investigador, se transforman para atender una preocupación colectiva de la comunidad académica, que es la solución de los problemas de las ciencias jurídicas. Este cambio en los intereses del investigador puede ser entendido como el cambio de una perspectiva individual a una organizacional para tratar los problemas. La perspectiva individual atiende a intereses particulares y de formación disciplinar, mientras que la perspectiva organizacional valora los intereses colectivos de la organización y la problemática del campo disciplinar, mediante una visión estratégica.

En la perspectiva más amplia se encuentra una comunidad de colegas interesados en aportar soluciones a los problemas de su campo disciplinario desde una multitud de especializaciones, colegas que pudieron pasar por un proceso de transformación similar en sus intereses de investigación. En este terreno, se encuentran los colegas que trabajan las mismas líneas de investigación con quienes se logra una mayor identidad en sus convicciones. La comunidad académica conoce de este efecto entre las relaciones de colegas, y las aprovecha convocando a las discusiones sobre esas especialidades y fomentando el trabajo de conjunto.

El Instituto posee una estructura administrativa con personal altamente especializado, con profesionales en diversas disciplinas para que apoyen el trabajo de los investigadores: profesionales de sistemas computacionales, para la comunicación satelital y el mejoramiento de los procesos internos de trabajo; de diseño gráfico y letras, para mejorar la presentación

de sus obras publicadas; administración financiera, para el manejo de sus recursos económicos; bibliotecólogos, para el proceso de sus bibliotecas. Los departamentos son dirigidos por académicos que también hacen investigación. Ellos son gestores del trabajo del equipo administrativo realizado por profesionales, sin embargo, no son expertos en esas tareas. La baja profesionalización de los investigadores jefes de departamento en la actividad administrativa les impide tomar su trabajo desde la perspectiva de la burocracia. Toda vez, que su posición de investigador no les permite perder la óptica del apoyo al trabajo académico.

Una operación clave del Instituto es la función de la biblioteca utilizada para elaborar los trabajos de investigación. La gestión para que la información jurídica esté disponible en el Instituto es un amplio proyecto de transacciones comerciales con las editoriales en todo el mundo que publican las obras de las ciencias jurídicas. Es una red de vínculos que se han creado durante la historia del Instituto. La comunidad académica la ha considerado como uno de los insumos estratégicos para el desarrollo de sus investigaciones.

El proceso interno de revisión, clasificación y catalogación de la bibliografía es un trabajo colectivo y profesional que facilita y agiliza la consulta del estado del arte. Este proceso lo realizan los investigadores en formación y son coordinados por personal de la biblioteca. En él se integra lo nuevo de las ciencias jurídicas a las bases de datos que se ponen a disposición del público, en especial de los investigadores.

Esta información también se integra al acervo de cultura jurídica más amplio de su disciplina en América Latina. Con los insumos bibliohemerográficos de actualidad, clasificados y a disposición en las bases de datos, con las condiciones de trabajo diseñadas *ad hoc* y los elementos necesarios para investigar, el académico dispone de su tiempo para leer, reflexionar y escribir en torno a su objeto de investigación. El Instituto le presenta la

información jurídica en las bases de datos y le provee de la infraestructura necesaria para que la revise, analice su problema a la luz de la teoría y elabore su trabajo de investigación.

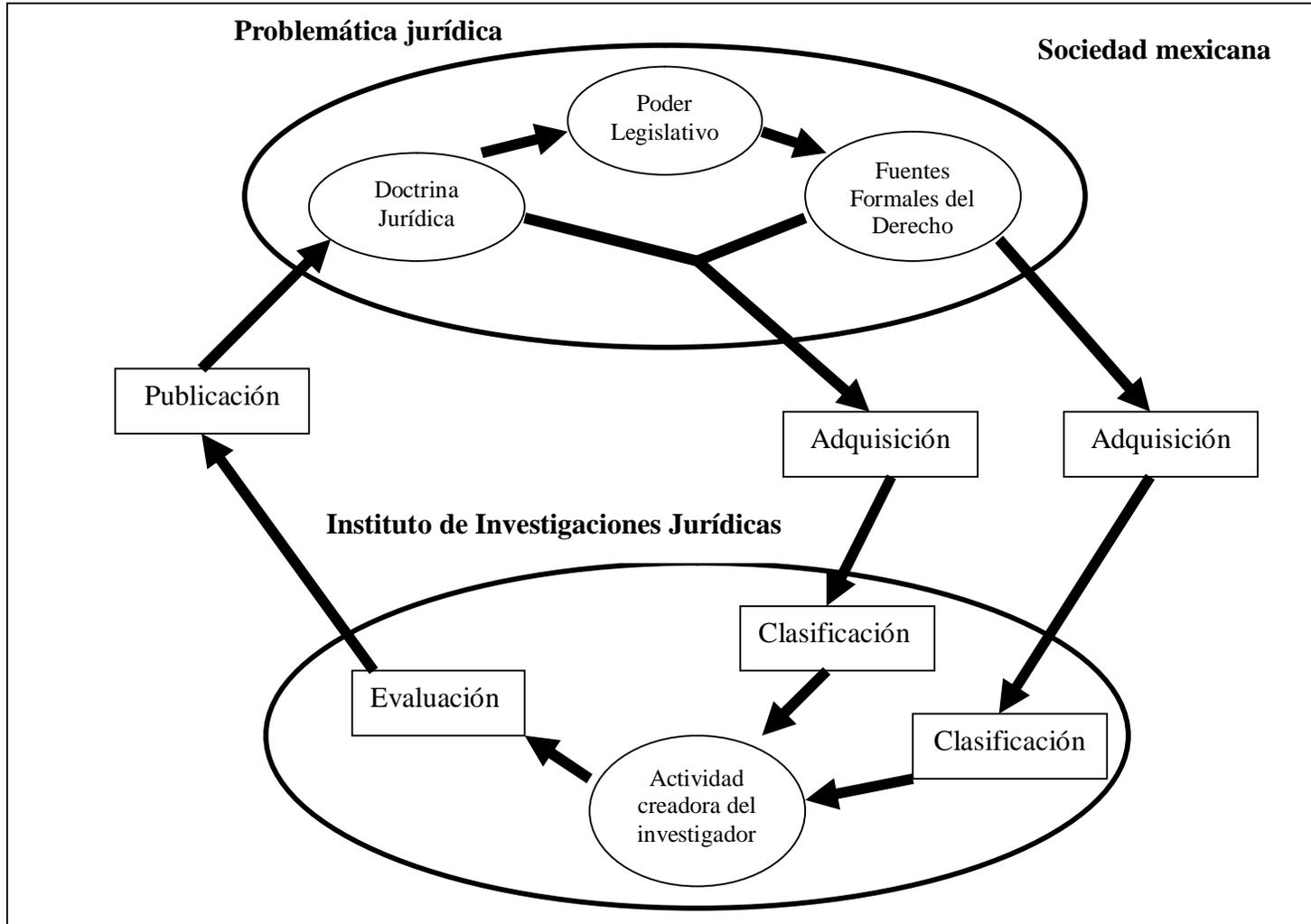
Los trabajos de investigación de los académicos son revisados respecto del contenido y evaluados por sus pares. Esta tarea les permite conocer las perspectivas de las distintas líneas de investigación, por lo tanto, estar enterados de la producción de sus colegas. Además, posibilita que los investigadores tengan la idea de conjunto con relación a lo que en su área de investigación se produce. Otra evaluación a que se someten los estudios de los investigadores son las políticas de editorial, en las que se revisan las formas en que han de presentarse las publicaciones. La revisión la realiza personal especializado tratando de aplicar su conocimiento al respecto para innovar las producciones. El visto bueno de ambas evaluaciones es condición para que una obra pueda ser publicada.

La publicación de las investigaciones es la principal forma de contribuir a la solución de la problemática jurídica por parte del Instituto. Este producto es un trabajo planeado y colectivo de los académicos e investigadores en la etapa de formación –técnicos académicos y prestadores de servicio social, primordialmente-. El académico elabora el trabajo, sus colegas revisan los contenidos y personal calificado evalúa las políticas de editorial. Es decir, el Instituto recibe insumos bibliográficos de otros centros de investigación y de las cámaras de legisladores encargados de elaborar las leyes y en respuesta produce investigación para realimentar a la doctrina jurídica y al trabajo de los congresos, creando un ciclo insumo producto, donde la producción del Instituto es el insumo de la problemática jurídica; y el producto de la nueva doctrina jurídica y los resolutivos de los congresos son el insumo del Instituto.

Este modelo del proceso de investigación y su vinculación con el campo, formando un ciclo, se presenta en el Esquema 18.

### Esquema 18

Modelo de representación de la tarea investigativa y su inserción en el campo disciplinario



Fuente: Elaboración propia del autor

El Instituto contribuye en la función de investigación con el impulso de cuatro tareas clave: la consolidación de la formación del investigador, la vinculación con el campo de las ciencias jurídicas, la organización de tareas de extensión y la diversificación de fuentes de recursos financieros. Para ello cuenta con una estructura administrativa, con personal altamente especializado y dirigida por académicos en activo.

La formación del investigador se apoya mediante la gestión de becas para la realización de estudios de doctorado en su disciplina. Los programas que se prefieren son de acuerdo al prestigio que tienen las universidades o centros de investigación. Las instituciones predilectas para la formación de doctores son las españolas, alemanas, francesas, inglesas y estadounidenses. Además, de la formación se realizan actividades de actualización en estancias cortas de 2 a 6 meses en centros prestigiados de investigación.

La vinculación con el campo de las ciencias jurídicas se llevan a cabo, principalmente, a través de los convenios con instituciones del Estado o instituciones privadas. Asimismo, con las universidades del país por medio de sus facultades de derecho ofreciendo diplomados o cursos a niveles de maestría o doctorado.

El Instituto apoya con la organización de eventos académicos necesarios para dar a conocer sus investigaciones o en la participación en congresos a niveles nacional e internacional. Los eventos que organiza son producto de los resolutivos de sus instancias colegiadas, donde la participación de los investigadores que trabajan la línea de investigación que forma el tema del evento es moralmente obligada. Es el personal administrativo el que se encarga de todo lo que tiene que ver con los aspectos de logística.

Lo referente a la gestión de recursos financieros es uno de los rubros que tiene una amplia diversificación y una mayor variedad de personas que en él participan; en primer lugar, la fuente de financiamiento mayor es la venta de sus libros y revistas periódicas, en librerías

tradicionales y a través de la librería virtual. La enorme producción de trabajos de investigación y su demanda le dan al Instituto una importante fuente de ingresos; los derechos de autor que tanto la institución como sus respectivos autores reciben es otra de las fuentes de ingresos asociadas con la producción de sus publicaciones; la prestación de servicios profesionales de sus investigadores, sobre todo lo que se refiere a la elaboración de propuestas jurídicas de las instituciones del Estado, autónomas y privadas; cursos de capacitación; servicio de biblioteca; servicios de sistemas computacionales para los asuntos jurídicos; colaboraciones de amigos del Instituto, son aportaciones anuales, voluntarias, de abogados mexicanos que representan una parte importante de los recursos financieros. Son los principales orígenes de sus recursos económicos propios.

Por su parte, la UNAM se hace cargo del pago de la nómina de académicos y administrativos, sus respectivas prestaciones e incentivos por el desempeño. Asimismo, del mantenimiento de sus instalaciones, una parte de las compras de consumibles, equipo y mobiliario.

Las tareas necesarias para publicar los trabajos de investigación, desde trípticos para su difusión hasta el diseño de la portada, y el proceso promocional hasta colocar la publicación en los puntos de venta de la República Mexicana, son cuidadosamente estudiadas para la presentación de la mejor imagen, tanto de la obra como del Instituto que la produce. Los puntos de venta se colocan en todo el territorio nacional en busca de la mayor cobertura posible.

El desarrollo tecnológico del Instituto presenta clara posición de vanguardia, fundamentalmente, por la aplicación de la cibernética para el mejoramiento de las comunicaciones, la gestión de información y transacciones a través de internet; así como, la perfección de la organización y la comunicación interna por el uso del intranet, la

capacitación de personal en el empleo de programas de avanzada; y prestación de soporte interno para mejorar la investigación y sus actividades de apoyo por parte de los diferentes departamentos del Instituto.

La exigencia organizacional de presentar un plan de trabajo y su informe correspondiente, delega al investigador su propio proceso de planeación y mecanismo de control. El plan de trabajo incluye el auto-perfeccionamiento de su formación como investigador. Por su parte, la institución le vincula con instituciones diversas a través de los convenios pactados para la atención de la problemática del campo disciplinario.

Son responsabilidad de la institución también, la realización de todas las tareas de mejoramiento físico y los trámites burocráticos que puedan distraer o dedicar parte de su tiempo del investigador. Asimismo, la organización de eventos académicos de extensión del conocimiento y la intensificación de las relaciones con otros colegas e instituciones del campo jurídico en el país y en el extranjero.

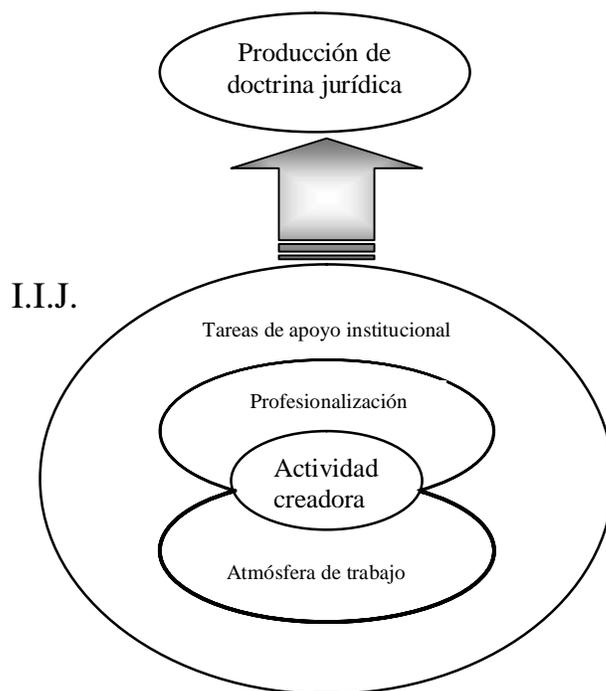
En suma, tienen una influencia importante en los resultados del trabajo investigativo: el diseño de las condiciones externas de apoyo del Instituto, los recursos individuales de los investigadores, la estructura que adopta el grupo, los procesos y actividades que realizan para la obtención de los niveles de satisfacción de los académicos. La estrategia para el desarrollo de la organización surge de la forma colectiva de tomar sus decisiones y la minuciosidad del análisis de las tareas que llevan a cabo.

Finalmente, la alta profesionalización de la carrera de investigador, la baja profesionalización de los puestos directivos de los académicos responsables del equipo administrativo y las decisiones tomadas a través de órganos colegiados, configura una estructura organizacional particular, con plena identificación al Modelo Colegial de una

organización universitaria. En el siguiente modelo se representa esta forma particular de organización del trabajo.

### Esquema 19

Modelo colegial de trabajo de la organización



Fuente: Elaboración propia del autor

#### 4.4 Los mecanismos de ingreso de nuevos investigadores y el ambiente colegiado

##### 4.4.1 La formación estratégica de nuevos investigadores

Existe una convicción que guía las acciones académicas del Instituto, se relaciona con la concepción misma de la investigación que pregona la libertad absoluta del investigador para realizar su trabajo; plena facultad para la selección de su temática por abordar, los métodos empleados y la presentación de sus resultados. En alguna forma esto es una aproximación al Modelo de Humboldt que enfatizaba la libertad extrema inseparable del proceso de investigación, la primera maximizaría a la segunda y ambos al servicio de la

producción del conocimiento, que los profesores universitarios se convirtieran en investigadores que usarían los hallazgos de la investigación reciente en su práctica docente. El profesor investigador imparte su cátedra en la misma universidad, en la facultad propia de su disciplina, en la que expone y pone a prueba el producto de sus investigaciones integrándolos a la educación formal del plan de estudios de la carrera. En ese contexto, identifica y selecciona a los alumnos con vocación, habilidades e intereses en la carrera de investigador. La selección está basada en las evaluaciones del docente y requisitos exigidos por el Instituto, como un alto promedio de calificaciones y dominio de otro idioma. Su experiencia en la investigación le permite identificar a los alumnos con vocación. Por su parte los alumnos sienten un compromiso con el docente que les ha elegido y tratarán de no hacerle quedar mal en sus expectativas. El maestro investigador los invita a ingresar al Instituto como prestadores de servicio social, que es el primer acercamiento formal de los alumnos al centro de investigaciones.

Los alumnos de licenciatura se presentan al Instituto para cumplir con los requisitos exigidos por su facultad y por el centro de investigaciones. Después, se asigna al programa de apoyo a los investigadores, donde sus tareas son auxiliares del investigador. En este momento, la relación maestro-alumno permite que el estudiante se integre al proceso de aprendizaje de los conocimientos teórico metodológicos de la disciplina, mientras el investigador avanza hacia la profundidad del conocimiento con el apoyo del estudiante aprendiz colega. Esta forma interactiva se convierte en una relación de pares de investigación que apoyan mutuamente la generación del conocimiento.

Las primeras tareas de investigación asignadas por el maestro son actividades que ponen a prueba los conocimientos y capacidad del alumno y se encarga de descubrir su formación básica, labores simples como: revisiones bibliográficas, verificaciones en diccionarios de

conceptos, o revisión de estilo y ortografía de textos elaborados por el investigador. Luego se le encomienda el reconocimiento de los procedimientos internos de trabajo de la organización: reglamento interno, reglamento de bibliotecas, etc. y posteriormente, la comprensión de las investigaciones propias del maestro. Entonces, el aprendiz inicia su formación teórica y metodológica con la guía de su maestro, de manera que la toma como propia y adhiere sus preferencias y posturas, a las de su guía académico.

El alumno considera al perfil académico de su maestro como el objetivo terminal de su formación, y se avoca a estudiar los modos de realizar las tareas del conocimiento que el investigador realiza: generación, extensión y docencia. Esto le permite que adopte la postura que el investigador toma en los distintos ámbitos. Por ello, su educación se ve influenciada por la aceptación de la autoridad del maestro investigador, dicha autoridad surge del liderazgo académico adquirido en la comunidad disciplinaria y que se extiende hasta el espacio mismo de las aulas. Esta autoridad la otorga el aprendiz a su maestro a su vez el maestro adquiere la responsabilidad de guiar y facilitar su formación. En este sentido, el liderazgo es una jerarquía natural de tipo tradicional que se asigna en el interior de los grupos académicos, sobre la base de su modo de operar.

Además de las relaciones de trabajo intensas en aprendizaje con el maestro, el aprendiz se relaciona, también, con otros alumnos que viven su misma etapa de formación, otros incipientes investigadores con los mismos problemas y similares aspiraciones. Esta similitud entre los alumnos en cuanto a metas, actividades, problemas y anhelos, les permite, inducir un mayor atractivo para conformarse como grupo natural de aprendizaje, formando una atmósfera propicia para el trabajo académico por sí mismo. Además, de la dinámica formal en que la organización los introduce: las discusiones en los órganos

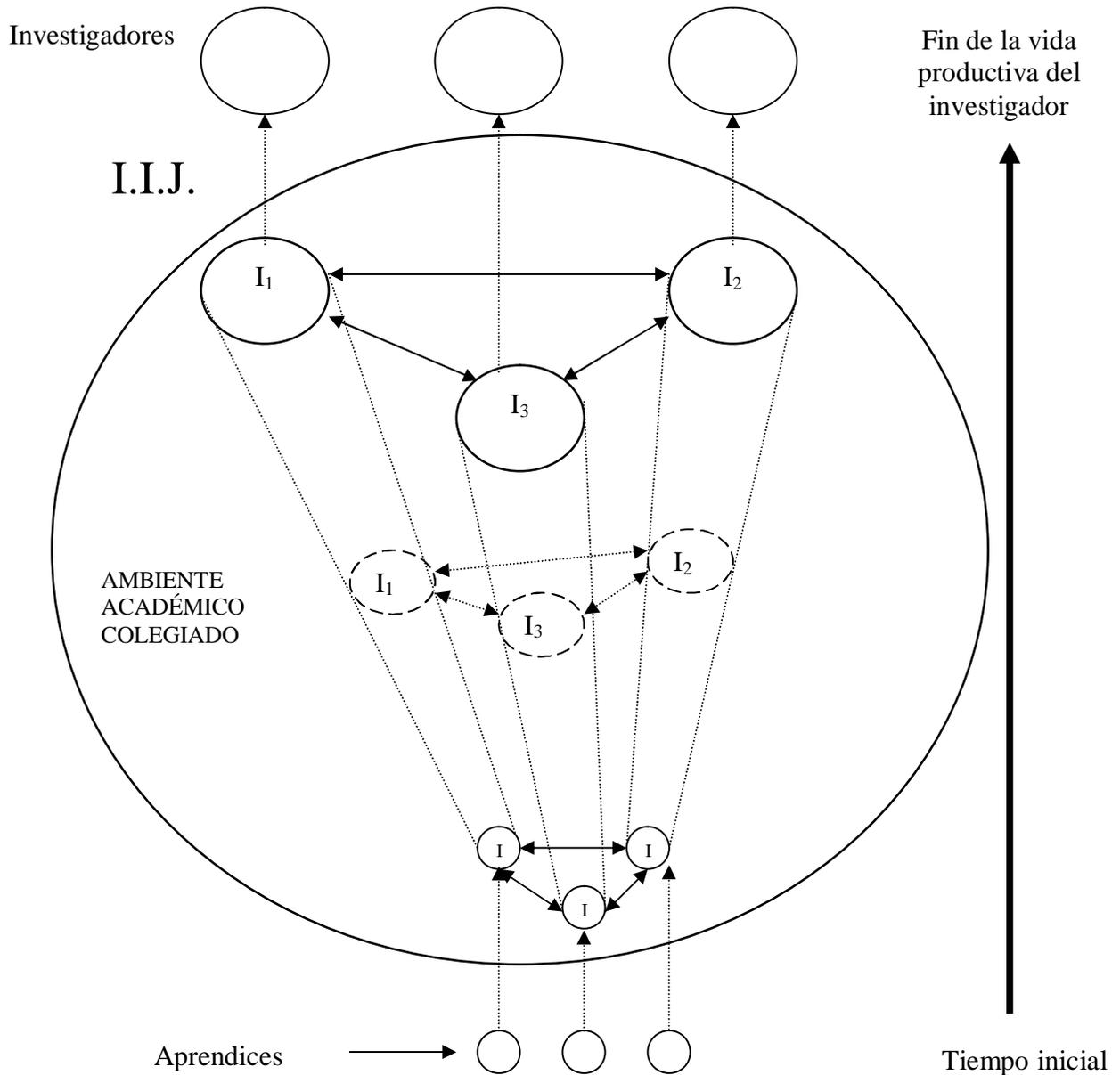
colegiados, donde encuentren un primer espacio para el aprendizaje en las tareas propias de la investigación y publicaciones en su revista dirigida por los becarios mismos.

Los alumnos que prestan su servicio social entran con *status* de becarios cuando la organización les ha tramitado y procurado su beca. Con esta primera retribución formal por parte de la organización inicia una carrera académica en la que se conjugan aprendizaje, evaluación y selección a fin de estar preparados para incorporarse a la nómina de la universidad. Su ingreso, a través de examen de oposición, busca la primera categoría de investigador, que es técnico académico, y se extiende hasta profesor investigador titular de tiempo completo con diferentes categorías y en condición de plaza definitiva. Una vez establecidos como elementos de la organización se continúa con el proceso de formación profesional donde son condición necesaria: los estudios de maestría y doctorado; las habilidades de manejo de idiomas, inglés, francés y alemán, principalmente; y el cumplimiento con estancias académicas en centros de investigaciones de prestigio disciplinar internacional.

Este proceso de provisión de nuevos investigadores, siempre recluta y selecciona como becarios a un número mayor del que son admitidos como parte de la comunidad académica formalmente. La admisión de nuevo personal está en función del proceso de planeación del desarrollo de la organización y de los investigadores que se van jubilando o que por alguna razón dejan la organización. De modo que el Instituto tiene un proceso de “renovación generacional” que asegura que la edad promedio de los investigadores sea relativamente joven y que estén ingresando, a la organización, nuevas generaciones en un proceso continuo de alimentación. El siguiente modelo representa este proceso educativo de los nuevos investigadores:

## Esquema 20

Modelo de formación de investigadores e integración al ámbito organizacional



Fuente: Elaboración propia de autor

Los nuevos investigadores entran al ámbito colegiado del Instituto como aprendices. Cada uno bajo la responsabilidad de un investigador a quien sigue en su trayectoria y modo de conducta, la ruta del aprendiz en el esquema es la guía de su maestro. Las relaciones de los

investigadores, representada por flechas que los une son imitadas por los nuevos investigadores.

#### **4.4.2 Ingreso de investigadores prestigiados**

El Instituto selecciona nuevos investigadores por otra vía que no es su propio proceso de formación. Esta consiste en llamar a colaborar a investigadores prestigiados en la disciplina, que en su relación de colegas han tenido contacto y que el Instituto requiera reforzar alguna de sus áreas de investigación o crear una nueva área. Esta forma de ingreso de los académicos al Instituto representa la menor proporción, alrededor del 30%, pero tiene objetivos clave para el trabajo del centro de investigaciones. El prestigio tiene que ver con lo que para ellos es importante; en primer lugar, que tenga una distinción en el campo de su disciplina por el producto de sus investigaciones que han sido publicadas. En esta forma se pueden integrar con sus colegas que por la historia de su participación en el oficio de la investigación han logrado establecer relaciones de pares.

Este modo de ingreso presenta una ventaja importante para el Instituto ya que aprovecha el renombre y reconocimiento del investigador, que ha sido formado en otros ambientes, para que trabaje a su nombre. Esta incorporación de un académico a la comunidad representa un incremento en la capacidad de respuesta de calidad del Instituto para con la problemática de su campo y una consolidación de su liderazgo en las ciencias jurídicas.

No obstante, este mecanismo puede presentar algunas desventajas; el investigador trae consigo hábitos de trabajo que le han dado resultado y que pueden no ser las que el Instituto colegiadamente promueva, de modo que al implementarlas puede generar condiciones de trabajo consideradas en la comunidad, como no convenientes; Otra desventaja es que debido a la experiencia que estos investigadores tienen no es posible tomar por este

mecanismo a investigadores jóvenes, y por esto, iniciarían hasta entonces, a consolidar sus aprendices y formar escuela de nuevos investigadores.

La segunda forma de ingreso de acuerdo a su prestigio es sobre la base de reconocimientos que los doctores jóvenes han tenido en las instituciones de donde son egresados. Esto significa que su etapa de formación se ha caracterizado por ser un alumno connotado, si su formación académica es destacada representa para el Instituto una mayor garantía que tendrá un desempeño relevante en la comunidad académica. La otra condición es que además de lo distinguido que haya sido el alumno de doctorado se requiere que la institución que lo ha formado sea también destacada en su ámbito. Han ingresado a través de este mecanismo investigadores que han obtenido estas distinciones en universidades europeas, primordialmente.

#### **4.4.3 El ambiente colegiado**

La comunidad académica del Instituto, desde su formación, se ha distinguido porque concede un notorio reconocimiento a quienes han trabajado para lograr los niveles de desarrollo alcanzados. Lo expresa en las dedicatorias de sus obras de investigación y las designaciones a sus espacios académicos más importantes. Este reconocimiento opera como un factor que determina la atracción del investigador para pertenecer al grupo de investigadores. El investigador considera que con el tiempo igualmente él será reconocido por la comunidad y esto representa un factor que incrementa su identidad con su comunidad académica.

El ambiente laboral de los colegas investigadores destaca relaciones de respeto por las personas y una marcada cortesía en el trato cotidiano, acciones que contribuyen a un ambiente armónico y agradable, propio para la realización de tareas intelectuales. Esta

condición del entorno, representa otra variable que determina la atracción del individuo por la organización, una de las propiedades que incentivan el deseo de permanecer en el grupo, se trata de las cualidades humanas de sus miembros distinguida por el respeto al derecho del otro de ser y opinar. Un respeto que se caracteriza por una actitud cuidadosa o cautelosa por evitar problemas con los colegas. Aunque es considerado por algunos como una gran familia, el acercamiento y el trato personal se acentúa en grupos de colegas de una misma generación, pequeños grupos de pares que conviven y trabajan con una mayor interrelación. El ambiente académico distingue grupos de edad en un amplio rango desde menor de 30 años hasta mayor de 70. Los colegas tienden a formar grupos o convivir de acuerdo a sus edades, es posible distinguir en los más jóvenes una mayor proclividad a reunirse y platicar informalmente en el Instituto, mientras este grupo que representa el más numeroso del área de investigación mantiene una relación con los mayores de edad, los que poseen la mayor experiencia, mostrando más respeto, aunque con trato igualmente de pares.

La relación de autoridad en el Instituto es mediante una estructura completamente plana, donde el trato del Director e investigadores es directo. La naturaleza de esta relación es entre colegas, entre pares, debido a que el Director considera que su condición original es ser investigador y que sus responsabilidades administrativas no lo eximen de las responsabilidades académicas, por lo tanto, al concluir su periodo de gestión administrativa regresa a su plaza de académico. El Director no deja su investidura de investigador, porque su trabajo sigue siendo en colaboración con sus colegas, sus evaluaciones siguen siendo entre pares. Igualmente los colegas investigadores no consideran al Director como autoridad jerárquica; lo consideran como una autoridad académica que ocupa una posición administrativa. Más que un colega en el ejercicio del poder, lo consideran como un colega en la posición estratégica de tomar decisiones de su comunidad. Consideran que su

liderazgo académico es el factor más importante que fortalece a la comunidad en la defensa de sus anhelos e internamente ejerce una influencia que los mantiene unidos.

Al seguir realizando tareas de investigación, y las actividades propias de gestión le permite desempeñar un doble rol. Sin embargo, la comunidad académica no permite que este doble rol se juegue libremente. Debido a la fuerte relación de colegas establecida desde un principio y las labores cotidianas de investigación, la comunidad espera del directivo la defensa de sus propios intereses disciplinarios ante las entidades e instancias que tiene representatividad.

Las capacidades del líder académico o directivo tienen su fundamento en el reconocimiento de su obra académica y en el desempeño del trabajo colegiado de la organización. La fortaleza de estos dos factores determina la capacidad de representar a la comunidad académica; por un lado, la calidad de sus investigaciones le exigen un esfuerzo reflexivo al igual que sus compañeros colegas y un trabajo que termine en obra de investigación de calidad; por otro lado, su conducta de gestor de la colaboración de sus pares para trabajar colegiadamente, exigen de una conducta altamente humanista, optimista y democrática. Por lo tanto, este desempeño administrativo de los investigadores, simplemente representa asumir los dos papeles y ambos representarlos bien, a juicio de sus compañeros expertos.

Entre las cualidades esenciales de su conducta se pueden destacar: receptivo, sabe escuchar, sabe entusiasmar, no es autoritario, es diplomático en su trato, humanista, culto, exigente en su gestión y muy organizado en su trabajo. Esa capacidad para elevar la motivación, estimular la participación y generar moral ha hecho que los mismos colegas le cataloguen como una persona capaz de conseguir cooperación con los miembros de la comunidad para alcanzar las metas organizacionales e individuales, en vez de tratar de dirigir su trabajo.

El liderazgo se puede considerar como eficaz, influye a través de la cooperación y el consenso alcanzado en su trabajo permanente con los investigadores. Siempre está pendiente de lo que se requiera, conoce muy bien todas las tareas que realizan los investigadores y las estrategias empleadas para la mejor realización de su trabajo.

Por otra parte, la conducta de los investigadores en el Instituto presenta rasgos generalizados que suponen ciertos valores comunes en la vida académica de la organización, todos ellos ayudan a que el ambiente social sea propicio para el desarrollo de los trabajos creativos de la investigación jurídica: la colaboración, como disposición a apoyarse entre ellos al cumplimiento de sus metas; la identidad, que presentan con los propósitos, estrategias y resultados de su organización; un exceso de estimación por el Instituto expresada como orgullo; un trato personal de respeto a las personas y sus ideas; una relación afectuosa definida como cordialidad; una amplia tolerancia hacia las ideas de los demás. Estos marcados comportamientos configuran un ambiente social atractivo en el seno de la organización.

Una norma de conducta propia de la organización es lo que se ha llamado “pacto para el desarrollo académico”, es la disposición presentada por los académicos de no polemizar internamente sus posturas académicas. Se trata de un pacto tácito comprendido como necesario para evitar la generación de un ambiente no conveniente para el desarrollo armónico de la investigación. Un ambiente que no interesa formar en el Instituto, se entiende por ese ambiente que se forma de discusiones y polémicas ideológicas o políticas que al fin de ellas no es posible llegar a acuerdo alguno. Aunque de hecho, el producto de sus investigaciones y sus perspectivas de análisis sean distintas, el debate se da en el campo disciplinario de las ciencias jurídicas, no obstante, en el ámbito propio de la investigación

se cuestionan pero sólo para entender cabalmente la postura y las raíces de sus aseveraciones, pero no para contradecirlas o formar una arena de debate interna.

#### **4.4.4 El ejercicio del poder: su rémora, el conflicto.**

Los académicos del Instituto conservan un amplio margen de libertad en la realización de la tarea de investigación. El control sobre la temática a abordar y la autonomía en la toma de decisiones respecto del método, técnicas de trabajo y libertad para publicar sus resultados le atribuyen una importante capacidad de negociación para establecer sus condiciones de trabajo, participar en los convenios institucionales y progresar en su carrera académica.

Los Investigadores ejercen poder sobre el Instituto debido a que poseen algo sumamente importante que el centro de investigaciones necesita para trascender en su disciplina y en el campo de las ciencias jurídicas, el producto de sus investigaciones. Esta dependencia del trabajo académico por parte de la institución permite a los investigadores ejercer una influencia mayor en función de la importancia de que sus investigaciones se conozcan en el campo. El ejercicio del poder del académico se refuerza con su capacidad individual de desarrollar su especialización en su propia línea de investigación y su alto grado de formación profesional.

Formalmente, los investigadores se incorporan a los órganos de cogobierno del Instituto, y a través de ellos, diversifican los modos de ejercer influencia en las decisiones que les involucra en su área de investigación, en las decisiones de su desarrollo individual y su vinculación con su campo disciplinario. Refuerzan desde las instancias formales el ejercicio del poder colectivo sobre la base de que poseen legítimamente el derecho de decidir sobre los recursos y tareas de la comunidad de académicos.

Por su parte, el Instituto ejerce influencia sobre su planta de investigadores, por una parte, porque posee el control de todo lo que se necesita para desarrollar el trabajo de investigación: Las condiciones de trabajo necesarios para que el académico pueda obtener el producto final de la investigación. Sin los apoyos institucionales el investigador no pudiera llevar a cabo su tarea. En este sentido el Instituto controla la mayor parte de las alternativas estratégicas para el desempeño investigativo. Fundamentalmente, los insumos bibliohemerográficos nacionales y extranjeros, los vínculos en el campo para realizar las publicaciones y la representación legal para suscribir convenios de participación de los investigadores en su disciplina.

El modelo colegiado que funciona en el Instituto, refuerza el ejercicio del poder organizacional. Las discusiones de expertos sobre los temas que se debaten en la disciplina de las ciencias jurídicas en México y el mundo, arrojan iniciativas para el desarrollo de eventos académicos y programas de vinculación y docencia que producen una confrontación entre el poder individual del experto y el poder colectivo de la organización. El resultado es necesariamente un equilibrio entre ambas fuerzas. Un equilibrio porque las dos partes son insustituibles y trascendentales para el desarrollo de la investigación: uno, porque se requiere la iniciativa y aporte individual para la creación de publicaciones en sus áreas de investigación; dos, porque el Instituto proporciona el apoyo requerido por el investigador para llevar a cabo sus respectivas publicaciones; y tres, porque el Instituto, el académico y la disciplina de su campo requieren de elaborar investigaciones que nutran los tres sistemas: individual, organizacional y disciplinar.

Un elemento que fortalece el poder organizacional es la propia naturaleza de la comunidad de académicos que presentan procedimientos para elegir sus autoridades de modo tal que se asegure que los investigadores con mayor autoridad académica en el centro de

investigaciones y su campo, sea quien los represente. Aquí la comunidad académica otorga el poder legítimo a una persona que ya posee, además, el poder de experto. Esto constituye el reconocimiento del trabajo académico de un elemento de la comunidad y el otorgamiento de la confianza para que haga uso del ejercicio del poder organizacional.

Los investigadores no permitirían el ejercicio libre del poder de los representantes de la organización y cuidan su margen de libertad necesario para preservar su individualidad. Por su parte los representantes no permitirán que el académico ejercite su poder más allá del necesario para trabajar por el desarrollo de los tres sistemas. Ni la disciplina, ni la organización o el individuo podrán eliminarse o disminuirse al grado de provocar disfunciones visibles en la comunidad académica.

Por esto, el ejercicio del poder en la comunidad académica es una práctica muy cuidadosa por parte de los responsables de la conducción institucional y también por el lado de los académicos. Los líderes usan el poder para facilitar el alcance de las metas individuales y organizacionales. El control de las actividades de los investigadores no forma parte de su modo de concebir la comunidad. Actos de abuso de poder no es posible que generen ambientes colegiados estables. Desequilibrios en la conducción institucional en este respecto tendrían efectos inmediatos en el nivel y calidad de sus publicaciones, en el campo jurídico igualmente serían notorios.

El conflicto aunque es natural en la dinámica de los grupos y las organizaciones se presenta en forma encubierta en la comunidad de académicos, no hay consenso sobre algunos casos que tienen que ver con la asignación de recursos para el desarrollo del trabajo. Algunos consideran que investigadores de prestigio académico y con intensas relaciones públicas y los que no tienen este estatus académico son merecedores de las mismas condiciones de trabajo interno.

El conflicto manifestado en forma de desánimo es posible observar en algunos investigadores que desearían construir un ambiente de mayor apertura para la socialización de los problemas de las ciencias jurídicas y su debate al interior del Instituto. Sin embargo, asumen un comportamiento igual a los demás con el afán de la creación de ambientes convenientes para la comunidad.

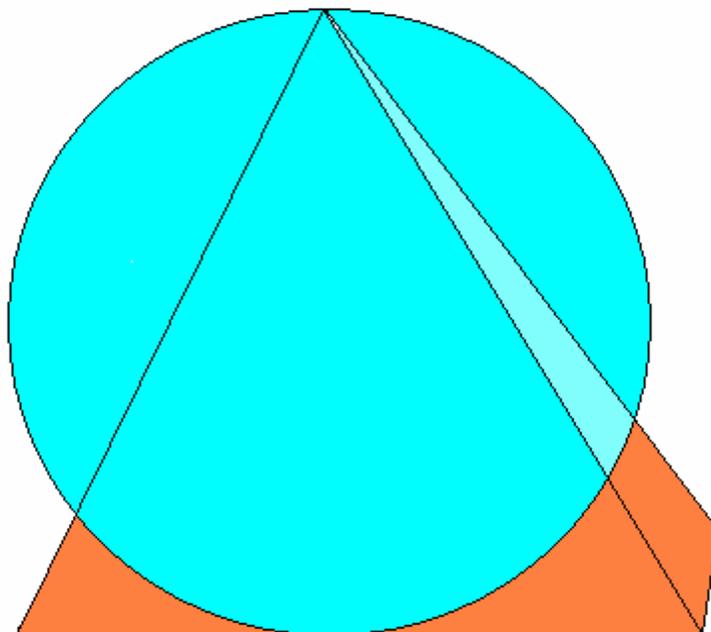
El conflicto es más evidente en las áreas de trabajo del Instituto con empleados sindicalizados. Es posible encontrar resistencias a la realización del trabajo en las tareas de apoyo e intendencia que generan conflictos con los académicos encargados de esos departamentos. Existe una inconformidad del personal sindicalizado por la diferencia entre sus percepciones, la de académicos y el personal administrativo. Una actitud más tolerante es posible observar en los empleados que trabajan con los académicos de confianza.

El manejo de un modelo colegial en las áreas de investigación y con la comunidad de académicos y un mayor control con el personal de administrativos puede ser la causa del mayor conflicto en estas áreas de trabajo. Las exigencias en cuanto las tareas y condiciones de trabajo al personal de administrativo que es el apoyo de los investigadores y una mayor libertad observada en las tareas de los investigadores puede ser un aspecto que genere conflicto con el personal sindicalizado. De este modo, el Instituto aplica dos formas de trabajo en su interior, que le generan un poco de conflicto: con sus académicos, un modo colegiado de vida; y con su personal administrativo un modo más burocrático de trabajo.

A continuación, el Esquema 21, muestra el Modelo Híbrido del Instituto en el que coexisten el Modelo colegial representado por una esfera y el Modelo Burocrático caracterizado por un prisma.

## Esquema 21

### Modelo Híbrido del I.I.J.



Fuente: Elaboración propia del autor

La esfera constituye el trabajo colegiado de los investigadores, relación entre pares académicos donde las jerarquías en el trabajo son una formalidad. Esta figura redonda se posa sobre un prisma que simboliza el trabajo altamente institucionalizado realizado por los administrativos y personal de apoyo a los académicos. El prisma le da la estabilidad al sistema híbrido. Aunque la esfera indica al Modelo Colegial, eso no determina que no haya normatividad y que no se observen reglas de trabajo bien establecidas. Si las hay y ellas se cumplen, la diferencia es la flexibilidad existente para el Modelo Colegial y la mayor rigidez para el Modelo Burocrático.

Los puntos que toca la esfera al prisma significa la duplicidad de roles que juegan los investigadores que también cumplen labores administrativas. Así es posible observar que la

esfera pasa justo por la cúspide del prisma, punto que simboliza el rol del Director, asimismo, los otros puntos que se refieren al Coordinador de Biblioteca, Secretario Académico y el Coordinador de Planeación y Relaciones Institucionales.

#### **4.5 La extensión de la cultura jurídica y sus enlaces con investigación y docencia**

La comunidad académica utiliza tres formas estratégicas de extensión del conocimiento en las que operativamente organizan y participan. Cada estrategia tiene propósitos distintos para enfrentar los factores ambientales del campo disciplinario de las ciencias jurídicas. Estas estrategias implican una serie de actividades minuciosamente planeadas y realizadas a fin de revisar, reproducir y difundir los contenidos de la investigación hasta la capacitación del personal que las realice de modo que dicho contenido no se limite o distorsione.

La primera estrategia es la difusión del contenido de la obra. En esta parte el autor participa centralmente argumentando su trabajo y los resultados obtenidos. Para ello, la organización le prepara las condiciones convocando a las personas indicadas para el caso; como son los colegas que participan de esta línea de investigación, las escuelas o facultades o programas de posgrado que se encargan de estudiar esta temática y las instituciones o dependencias que aplican estos contenidos jurídicos. Los eventos que se organizan son: presentación de libro, conferencias y entrevistas. Se incorpora en esta etapa la venta de libros *in situ* y en los diversos puntos de venta.

La segunda estrategia de extensión es la confrontación, por parte del académico, de los contenidos de su investigación y su exposición en eventos propios del campo disciplinario. Aquí el autor argumenta su trabajo entre colegas y especialistas en eventos académicos nacionales e internacionales. El Instituto participa en los detalles para la organización de los

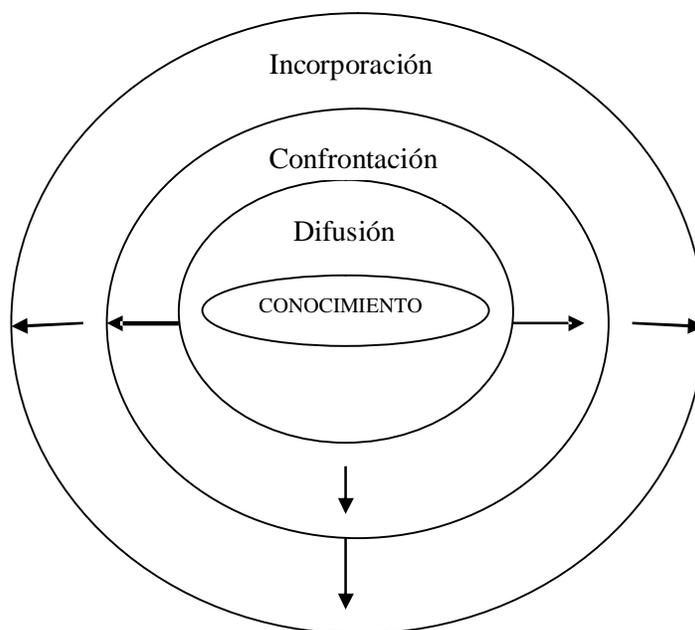
eventos o, en su caso, es convocada a participar en ellos. Particularmente, se trata de coloquios, mesas redondas, simposios, foros, jornadas y congresos.

La tercera estrategia es la incorporación del conocimiento a la educación formal de la disciplina, empezando a niveles de discusión en programas de posgrado, maestría y doctorado, y después a nivel de licenciatura. Esto se da sobre la base del vínculo formal del investigador en la docencia en sus tres niveles. Concretamente se practica en las asesorías académicas, diplomados, seminarios, cursos de educación continua, cursos formales de planes de estudio y talleres.

Véase el modelo de extensión del conocimiento presentado en el Esquema 22, donde se muestra el conocimiento como parte central y a partir de él, inicia su ampliación mediante estrategias diversas que inician con la difusión de la obra, luego la confrontación de las ideas y finalmente con la incorporación a los planes de estudio.

### Esquema 22

#### Modelo de extensión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia del autor

Las tres etapas de la extensión encontradas en la vida del Instituto, aunque parecen lógicas y ordenadas, no se presentan necesariamente en ese orden en que se exponen en el modelo. Las primeras dos, difusión y confrontación que son actividades de extensión del conocimiento se pueden presentar de manera indistinta, el autor no hace distinciones de orden para utilizar una u otra estrategia de expansión de su obra. Incluso, la última etapa de incorporación del conocimiento, que se practica como actividad docente, hay académicos que exponen sus avances de investigación en sus cátedras de posgrado o licenciatura antes de que sean publicadas. Lo que determina la etapa en que se encuentra el conocimiento es lo que se hace con él o como se trabaja respecto de ese nuevo conocimiento. El caso es que la investigación se encuentra inexorablemente articulada a la docencia y a la extensión.

Ahora bien, las actividades docentes de los investigadores tienen varios propósitos que ellos consideran como esenciales: mantener el vínculo con los alumnos en las aulas representa la oportunidad de poder discutir y poner a prueba los resultados de sus indagaciones con jóvenes de vocación e interés por tratar este tipo de problemas, en un espacio académico natural para la reflexión, representa el vínculo de lo nuevo con los planes y programas ya establecidos; es también, un modo complementario de sus ingresos que son, a juicio de algunos, reducidos; y significa una fuente adicional de ideas para el desempeño de la tarea de investigación.

Las cátedras impartidas en los programas de maestría, doctorado y licenciatura representan, para el investigador, la diversificación de las tareas del día, del contacto con los futuros colegas y lo debatible de sus hallazgos en un ambiente donde el compromiso es sólo discutir y argumentar lo que se afirma. Es un ámbito de contraste entre la academia en el aula y la academia entre expertos e investigadores. En el primero, el maestro es el líder académico debido a las estructuras organizacionales de la escuela, liderazgo que los

alumnos, en general, aceptan y que en cierta forma se puede ver influenciado de una generación a la otra a través de los comentarios de los estudiantes; en el segundo caso, el profesor convive con iguales para planear dichas actividades y estar sujeto a intereses de una comunidad organizacional y simultáneamente a beneficio de su disciplinaria, su liderazgo depende de sus productos académicos

La organización intensifica su trabajo de investigación y a su vez fortalece los estudios de maestría con la discusión de los resultados teóricos doctrinales de las investigaciones, y fortalece también el doctorado mejorando los aspectos metodológicos de la investigación que se estudia y practica en este nivel. Al igual que en la investigación, se proporciona a los investigadores docentes amplios márgenes de libertad para estructurar e implementar sus programas de estudio, para diversificar sus métodos de evaluación y utilizar distintas técnicas didácticas para que se mejore la transferencia del conocimiento.

#### **4.6 La vinculación investigación-campo disciplinario**

El Instituto realiza, de distintos modos, su vinculación con el campo disciplinario en México, asimismo, una estrecha vinculación con Europa, principalmente en España, Francia, Alemania, Italia e Inglaterra. También con Estados Unidos y un fuerte vínculo con los países latinoamericanos. Estos vínculos se han incrementado, en buena parte, por el prestigio de sus investigadores, los más sobresalientes considerados como representantes de la disciplina en la época actual.

La vinculación del centro de investigaciones se articula a dos grandes grupos: por un lado, al campo de su disciplina que tiene que ver con los otros centros de investigación, universidades y facultades de derecho de todo el orbe y que fundamentalmente tratan problemas de doctrina jurídica; y por el otro lado, el campo de la elaboración y aplicación

de las leyes que representan el fin último de las investigaciones jurídicas, que ellos conocen como las fuentes formales del derecho. Estos dos apartados de vinculación, no tienen sentido si se tratan como sistemas separados, porque la existencia de uno modela la práctica del otro y la práctica del otro realimenta las reflexiones y el avance del primero. Esto explica el fuerte enlace existente entre la práctica de la investigación de las ciencias jurídicas y el campo de aplicación y elaboración de las leyes.

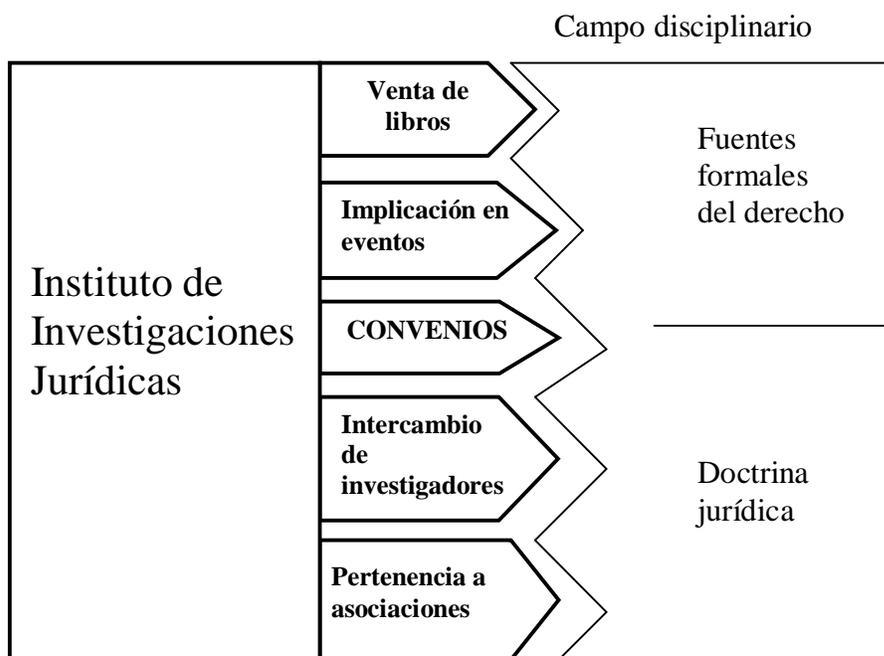
La controversia entre la aplicación y elaboración de manera directa de los conceptos jurídicos, está en las distintas posturas que asumen quienes elaboran las leyes. Los legisladores crean las leyes con criterios diferentes a los académicos, leyes que al ponerse en práctica generan respuestas sociales en la comunidad donde se aplican. Los problemas son de nuevo integrados a la problemática jurídica que requiere de nuevas investigaciones. Esta dinámica necesita una constante realimentación por parte de las ciencias jurídicas para emitir resoluciones sobre este fenómeno, y por lo tanto, requiere de una vinculación estrecha con la investigación.

El uso de cinco formas de realizar la vinculación le han apoyado para expandir su presencia en el campo, a través de: convenios de servicios profesionales, que son intercambio de servicios, docencia y coparticipación, estos se dan principalmente con las instituciones del Estado, con otras instituciones autónomas y con entidades privadas; la participación en eventos académicos, como institución convocada o convocante en la reflexión de temas de interés y de actualidad; intercambio de investigadores en estancias académicas, principalmente en universidades del extranjero; la pertenencia a asociaciones nacionales e internacionales; y la venta de sus publicaciones en todo el mundo.

Puede observarse en el Esquema 22 las estrategias por medio de las que el Instituto se vincula a su campo disciplinario: implicación en eventos, venta de libros, intercambio de investigadores, convenios y pertenencia a asociaciones.

### Esquema 23

#### Diagrama de vinculación del I.I.J. en su campo



Fuente: Elaboración propia del autor

Finalmente, como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto recibe la influencia de las políticas académicas de esta institución educativa, que tienen que ver con el desarrollo de la investigación. Desde los reglamentos de la investigación como Instituto de humanidades y la ley orgánica de la universidad, hasta las políticas de apoyo a la investigación, mantenimiento de la infraestructura, apoyos de mobiliario, equipo y nómina, fundamentalmente.

Es posible notar que la UNAM ha incrementado el porcentaje de su presupuesto total asignado a las labores propias de la investigación desde 1961 a la fecha, de modo tal que pasó de un 7% en 1961 a un 25% actualmente. Esto hace suponer que ha tenido alguna influencia en la operación del Instituto, toda vez que es un centro encargado de realizar investigaciones en esta área. Como parte de la UNAM el Instituto ha progresado, también, en el desarrollo de la investigación en ese periodo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Las conclusiones que se sintetizan sobre los resultados obtenidos en el trabajo, la teoría utilizada y la metodología empleada, se anotan con las limitaciones que representa un estudio de caso, de modo que no son generalizaciones atribuibles a todos los centros de investigación e incluso ni a los de humanidades, sino que son expresiones sobre elementos que les caracterizan, que pueden contribuir a explicar parte de la vida de este tipo de organizaciones.

#### **5.1 Sobre los resultados obtenidos**

Los desajustes del sistema político en México en la última década, en consecuencia sus repercusiones directas en el marco normativo y sus instituciones, tienen un efecto inmediato en el campo de las investigaciones jurídicas. La alta tasa de investigaciones en estos años por parte del Instituto de Investigaciones Jurídicas es síntoma de este dinamismo social. La diversificación de sus áreas y líneas de investigación y una colegiada organización que atiende los factores internos y externos estratégicamente, ha permitido el desarrollo planeado de la institución. Una crisis del sistema jurídico mexicano produce un auge en las investigaciones del Instituto, manteniendo así, como es natural, una relación directamente proporcional.

El modelo colegial del Instituto, basado en el funcionamiento de sus órganos de participación colectiva, formados por representantes de sus áreas, grupos de investigación y directivos –que también son investigadores- no permiten dejar de valorar dos aspectos básicos que determinan su propia naturaleza; primero, su pertenencia a las ciencias jurídicas, por lo tanto, sus contribuciones han de ser a la doctrina jurídica; y segundo, que el

desarrollo de su disciplina ha de ser aplicada para la solución de problemas sociales, principalmente de México. Su articulación con los dos campos es necesariamente monolítica.

El Instituto desarrolla la extensión de su conocimiento en etapas diferenciadas: la difusión, utiliza eventos académicos diversos para dar a conocer el contenido de sus investigaciones; la confrontación, en algunos tipos de sucesos académicos que son propios para la defensa de sus posturas; y finalmente, la incorporación del conocimiento a los planes formales de educación superior. Las tres funciones sustantivas están articuladas en este proceso y es complicado conocer en qué función surge la idea de investigación; si es en la reflexión colectiva o individual entre investigadores, en la discusión académica de las aulas o en la vinculación en el campo disciplinario.

La comunidad académica del Instituto considera como factores esenciales para el desarrollo de su trabajo; la autonomía para elegir el objeto de investigación, el método y técnicas a emplear y su libertad para exponer el resultado obtenido. En este sentido, los académicos tienen un compromiso con el desarrollo de su disciplina y un deber con el Instituto al implementar una forma organizativa complementaria que responda a sus intereses como científicos. Colegiadamente discuten las prioridades de la investigación e implementan estrategias grupales para el estudio en ese rumbo. La consolidación del trabajo de grupo atiende a los resolutivos de las instancias colegiadas quienes fungen como la dirección estratégica del curso del Instituto en su campo.

El modelo colegial presenta a una comunidad de académicos que consideran sus relaciones como entre iguales. Su estructura organizacional es plana y la estiman necesaria sólo desde la formalidad. La pieza clave en el modelo colegial es la figura directiva que debe reunir un conjunto de requisitos indispensables para que la comunidad sea efectiva como

colectividad. Entre los requisitos deben, al menos, estar presentes tres valores fundamentales: humanismo, optimismo y democrático. Con este modelo organizativo, el colectivo de investigadores precisa dos aspectos esenciales para su desarrollo; el impulso a la investigación individual con libertad y el trabajo grupal en atención a la visión de futuro de la comunidad.

El trabajo individual lo practican los académicos con entera libertad y autonomía, su modo sistematizado de trabajo les permite aprovechar íntegramente el tiempo en el Instituto para investigar y publicar. Su alta formación profesional y su condición de pertenencia al SNI garantizan un trabajo de experto y de calidad. Además, la organización le apoya con un meticuloso trabajo de catalogación de la bibliografía más reciente, con el uso de la tecnología de avanzada en el campo y el establecimiento de condiciones de trabajo que propician su rendimiento. También, les auxilia con actividades clave, entre ellas; apoyo para su formación continua, en la vinculación de sus tareas en el campo disciplinario, a la extensión del conocimiento que ha generado y a la diversificación de las fuentes de ingresos para su operación.

La comunidad académica fortalece permanentemente uno de sus factores estratégicos que es la formación de nuevos investigadores. Es un proceso de selección de los estudiantes del derecho con vocación y entrega para ser investigadores, que son integrados al ámbito de la investigación como becarios a cargo de un académico. El académico les trasmite el oficio de investigador, su filosofía y el desarrollo de las otras funciones, extensión y docencia, para que en un ambiente colegiado entre becarios e investigadores empiece su carrera en este campo. De este modo, la comunidad provee de investigadores al Instituto en la perspectiva de largo plazo.

El otro factor estratégico es el trabajo colegiado –su modelo-. Un valor que le caracteriza es una especie de trato entre colegas de no polemizar las diferencias de sus posturas académicas porque consideran que puede crear ambientes no convenientes para la investigación, entonces presentan actitudes positivas de respeto, colaboración y cortesía que ayudan a crear ambientes convenientes. Se sacrifica la polémica y discusión de sus argumentos por la creación de un ambiente de trabajo propicio para la reflexión. Este fenómeno considerado como “pacto para el desarrollo académico” es un valor fundamental en el ambiente colegiado en esta comunidad.

Un factor táctico de la institución es el mecanismo de ingreso de nuevos investigadores que presentan una amplia experiencia en el campo valorada sobre la base de sus publicaciones. Por este mecanismo ingresan reconocidos investigadores que fortalecen la capacidad de respuesta del Instituto a su campo. Asimismo, ingresan investigadores jóvenes pero que han sido destacados en una universidad prestigiada. Estas formas de ingreso resuelven el problema inmediato, de corto plazo en el Instituto.

## **5.2 Sobre la teoría utilizada**

La exploración de la vida de un centro de investigación desde la perspectiva de los estudios organizacionales ha permitido examinar al Instituto tomándolo como unidad de análisis. Significa esto que la organización vista como un sistema presenta un conjunto de insumos que vienen de otras organizaciones o de las instituciones de la sociedad, elabora un producto hacia la sociedad u otras organizaciones e internamente se lleva a cabo un proceso organizacional, grupal e individual.

El análisis de una organización compleja, como la universidad, presenta dificultad para configurar algún modelo particular de los estudios organizacionales. Pueden advertirse

rasgos de cada modelo al realizar un estudio empírico, sin embargo, dista de ser modelos que sean predictivos de la conducta organizacional. Existen algunos rasgos burocráticos en actividades del personal administrativo, de relaciones humanas de la conducta de algunos administrativos, de contingencia al considerar los efectos del desarrollo tecnológico en las tareas internas, incluso de la teoría clásica en el trabajo que tiene que ver con la producción de publicaciones.

Como organización compleja, configura una mayor cantidad de rasgos en estructuras y procesos internos de los modelos: burocrático, político, colegial y anarquías organizadas. Sin embargo, presenta una mayor similitud al modelo colegial. La existencia de órganos de decisión colectiva configura un ambiente entre iguales donde las estructuras jerárquicas obstruyen el trabajo de conjunto. No obstante, las peculiaridades encontradas en este centro de investigaciones pueden ser elementos de reflexión referidos a las comunidades que se dedican a la investigación en humanidades.

El modelo colegial en este centro de investigación presenta una alta institucionalización de las tareas que realiza su equipo administrativo. Pero al tratar de regular el trabajo de los académicos, a estos les confiere entera libertad y autonomía para sus labores, delega a los investigadores la planeación y control de sus propias tareas. Sus evaluaciones son más de orden cualitativo y entre pares. La comunidad académica trabaja en las tareas estratégicas mediante labores grupales. Las decisiones de corto plazo o decisiones tácticas son tomadas por el líder académico. La comunidad defiende su derecho a la investigación individual y la apoya, a su vez, planea decisiones grupales de mediano y largo plazo.

La especificidad del ambiente académico de los abogados en la investigación, les permite tomar una estrategia de trabajo opuesta a la que observan en el ejercicio del derecho a través de sus litigios. En lugar de ser una arena de intensos debates es un espacio de

aparente armonía, que puede ser atribuido a un “pacto para el desarrollo académico” establecido tácitamente por ellos para lograr un ambiente conveniente en la realización de su tarea de investigación. En contraste al debate del campo de abogados, se contribuye mejorando su trato personal para perfeccionar el ámbito de la academia.

Los grupos de trabajo tratados en la bibliografía ofrecen ciertas propiedades que les caracterizan. Contrariamente, los grupos de investigación estudiados presentan una dualidad de estas propiedades; por un lado, unas características describen su conducta de grupo; y por otro lado, otras los tipifican como si no pertenecieran a él. Esta ambivalencia es observada específicamente en esta organización. Se puede explicar, en parte, a la importancia otorgada por los órganos colegiados tanto al trabajo íntimo de los investigadores como al trabajo colectivo, que hace al académico presentar una conducta ambigua que transita entre la individual y la grupal.

Las referencias bibliográficas de los Estudios Organizacionales que estudian a las organizaciones que generan conocimiento son relativamente limitadas. En México se han encontrado pocos trabajos que hayan estudiado la vida de una organización dedicada a generar conocimiento. Tiene sus riesgos partir de bases teóricas de organizaciones de otros ámbitos porque hay que ser muy cuidadosos en sus estudios comparados. Por ejemplo, Bruno Latour tiene dos trabajos dedicados a estudiar la vida de los investigadores, uno de un laboratorio de medicina y otro de un estudio de botánica, que han sido de gran utilidad para la elaboración de este trabajo de investigación, aunque son investigaciones hechas en Estados Unidos y Europa.

El estudio del ámbito académico del Instituto tiene gran similitud al modelo alemán en la realización de la investigación y docencia. Los estudiantes aprenden su profesión simultáneamente que conocen el método de investigación empleado por su profesor al estar

realizando la indagación *in situ*. Presenta este centro de investigación una influencia, también, del modelo estadounidense que se apoya fuertemente en su vínculo con entidades públicas y privadas.

### **5.3 Sobre la metodología empleada**

La elaboración del diseño de investigación a partir de la problematización de referentes operativos concretos o la presentación de primeras aproximaciones a lo que puede ser el problema de investigación, representa una forma lógica de iniciar una nueva investigación. La forma de plantear el problema, empieza a dar luz del método que se puede usar para estudiarlo. El caso concreto, se expone un problema de modo tal que el enigma se puede resolver respondiendo a preguntas de investigación que se interesan en el mecanismo de un fenómeno, es decir, su interés es conocer el “cómo” se lleva a cabo un proceso organizacional, grupal o individual.

Ahora bien, si la pregunta es ¿Cómo sucede?, entonces su objetivo tendrá que explicar el procedimiento que se lleva a cabo en ese problema. Esa explicación no admite otra forma de investigar, al menos en este tipo de organizaciones, si no es mediante metodología cualitativa. Por esto, se puede afirmar que la manera de plantear la pregunta de investigación en los Estudios Organizacionales determina si se utiliza la metodología cualitativa o cuantitativa.

Si se pretende un diseño coherente de la investigación, la selección del método y las interrogantes que se desean responder conducen lógicamente a los pasos subsecuentes de investigación. Entonces, la interrogante de nuevo influye en el tipo de investigación cualitativa, porque si se pregunta ¿Cómo es que dos centros de investigación siendo instituciones públicas uno es destacado y el otro no?, obviamente se trata de conocer los

elementos y condiciones del que tiene mayor prestigio, aunque también puede ser el que no lo tiene. La coherencia no se pierde si se elige uno que no tiene productividad, sin embargo, conocer este caso no es el interés del autor. Entonces se toma el primer caso para ser trabajado. Aunque se sabe que no se puede generalizar el conocimiento del estudio de caso, también puede aportar elementos teóricos para completar la teoría, o al menos para ayudar a tipificar las organizaciones.

El estudio de caso seleccionado representa una organización atípica, es decir, una organización que produce conocimiento y que pertenece a una universidad pública, pero además, que tiene indicadores altos de calidad en las características biográficas de sus académicos, notable productividad y producción de calidad. Esto es un enigma para el investigador de este trabajo -¿Cómo es que sucede eso en una universidad pública mexicana?-, una inquietud que se busca en las actividades más cotidianas de la vida de los investigadores del Instituto.

Cuando se decide estudiar una organización es muy importante conocer y planear la forma de ingreso, porque de otro modo, puede por ese sólo hecho, perder la oportunidad de estudiarla. En este caso, ha sido de gran utilidad contar con un elemento interno que ayude a transitar en la organización para no cometer errores, sobre todo hay que tener mucha paciencia para acoplarse al ritmo y dinámica de la organización.

Las técnicas usadas en el trabajo de campo han sido las que fue posible emplear. Es difícil que un investigador acepte ser investigado en su práctica cotidiana para producir conocimiento. Con esta premisa no es recomendable fijar la técnica de investigación concreta que se va a emplear, puesto que el acceso al conocimiento de su realidad lo dará sobre la base de la confianza que inspire el investigador, y por lo tanto, las técnicas a emplear serán las que la comunidad acepte para ser investigado, en caso de desearlo así.

Efectivamente, la primer pregunta que hicieron los académicos fue “¿Cómo piensas que te podemos ayudar a ese propósito?”, quisieron decir “¿Qué técnicas vas a usar para conocer la realidad?” La cobertura de aplicación de las técnicas se fue dando progresivamente. En primera instancia, se inició con observaciones en el Instituto y las áreas de investigación, posteriormente el acceso a diversos tipos de documentos de la organización y finalmente con entrevistas semiestructuradas y abiertas a todo el personal. Es importante que el investigador esté preparado para emplear cualquier técnica que se le facilite y sea de utilidad para la investigación.

El trabajo de campo requiere tener formas ordenadas de realizarlo, sistematizar su información y ser disciplinado. Esto permitirá disponer de la información recavada de manera ágil y oportuna. El procedimiento de recopilación de datos, ordenamiento, codificación y análisis es un minucioso trabajo para ir armando la realidad de la organización a partir de sus fragmentos recopilados del campo. Si no es un trabajo sistematizado, difícilmente se podrá tener credibilidad en el método empleado y los resultados obtenidos.

El método cualitativo etnográfico utiliza la descripción de la realidad con su mayor detalle. El problema que se presenta para elaborar los resultados de la investigación no es la narrativa detallada de la realidad, este es sólo un nivel de la investigación, el nivel descriptivo, pero cuando se trata de trabajar con categorías teóricas, o nivel analítico, representa la producción del investigador más difícil, sobre todo, si son los primeros trabajos elaborados. Esto implica un mayor nivel de abstracción que el investigador tendrá que adoptar gradualmente en su proceso de formación.

Finalmente, el acabado completo del trabajo de investigación, supone la existencia de una coherencia interna de la narrativa de todos los pasos del proceso de investigación, una

lógica presentación del trabajo terminado donde cada párrafo tiene que ser articulado con la idea del párrafo siguiente, igualmente cada capítulo o apartado, elaborado mediante una buena redacción. Asimismo, el cuidado de las normas editoriales y contenidos requeridos para presentar la investigación.

A continuación, se presenta una analogía entre las labores de un pintor y las tareas de un investigador, como una forma simple de comprender el trabajo académico de generación del conocimiento.

### **Una analogía entre un artista y un investigador**

La investigación en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, se realiza mediante un trabajo conjunto entre el investigador y la organización. Un trabajo académico donde la aportación creativa del investigador es complementada con las tareas minuciosamente elaboradas y estudiadas por un equipo administrativo que se articula con él para apoyar su labor y extender ampliamente ese conocimiento en el campo de las ciencias jurídicas.

Es oportuno el uso de la analogía de la obra de un pintor convertida en el negocio del arte. El pintor con su trabajo creativo, con imaginación e inspiración propia, realiza su obra en un lienzo que él ha seleccionado, con los insumos probados por él mismo, en las condiciones que mejor considera y pinta lo que le place, lo que le gusta, lo que considera que a su público le va a agradar. Por su parte, el investigador tiene la misma circunstancia, elige su tema libremente, el que le apasiona y considera que está en el debate de la arena social, que produce en las mejores condiciones físicas y sociales, con los insumos y desarrollo tecnológico que se requieren.

Una vez que el artista ha pintado su obra, la organización estudia el tamaño, tipo de colores utilizados, escenario pintado y le acopla el cuadro que mejor le acomode para que el conjunto se vea atractivo. Por la otra parte, una vez que el investigador ha terminado su trabajo, la organización lo revisa, mediante políticas de contenidos y editoriales, diseña la mejor portada y maneras de ofrecer la obra al público del campo disciplinario.

Cuando la obra del artista está preparada, se realizan exposiciones en los lugares *ex profeso*, invitando a las personas conocedoras del arte, difundiendo la obra, en la exposición el pintor recibe las opiniones de otros pintores y su natural vinculación con ellos, correspondiendo a la invitación en presentaciones de sus colegas. De este modo el artista se da a conocer en el campo de su arte, si la organización extiende geográficamente el conocimiento de la obra del pintor, entonces el pintor, la organización y la obra se están dando a conocer de una manera más amplia. Del mismo modo, el investigador trabaja con el producto de su investigación, entonces, dependiendo del apoyo que la organización despliegue alrededor de la obra del investigador será mayor el impacto en el campo disciplinario del académico. De no ser por los esfuerzos organizacionales, en ambos casos, el trabajo creativo tanto del pintor como del investigador quedaría limitado a los esfuerzos individuales que ambos pudieran desarrollar.

Si el pintor enseña a sus alumnos el arte de pintar, su estilo, las técnicas a emplear, entonces formará nuevos pintores que se avoquen a pintar con las formas propias del pintor, de este modo sus alumnos estarán perpetuando su arte y sus formas de expresarlo. Análogamente, el investigador que hace docencia está formando escuela con su obra y pensamiento en los pupilos que se encargarán de continuar por ese sendero.

Con este relato, presentando las similitudes de los oficios de pintor e investigador, uno y otro apoyados por el trabajo de un equipo encargado de cuidarlos y preservar los contenidos

de sus obras, se pone de manifiesto el efecto sinérgico que realizan ambos, el actor y la organización, cuando se trabaja alimentando los propósitos individuales por parte de la organización y los organizacionales por parte del individuo. Un doble propósito que no pudiera cumplirse si no hubiera una mutua correspondencia y sin profesionalizar las tareas propias de su competencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acciones ANUIES (1999), La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo, una propuesta de la ANUIES.
- Agenda Estadística (2001), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (2000), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1999), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1998), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1997), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1996), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1995), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1994), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1993), U.N.A.M., México.
- Agenda Estadística (1986), U.N.A.M., México.
- Aguilar, María José (1991), Cómo animar un grupo, Editorial El Ateneo, México.
- Alcalá Zamora y Castilla, Niceto (1966), XXV Aniversario del Instituto de Derecho Comparado de México 1940-1965. Historia, actividades, crónicas de las bodas de plata, U.N.A.M., México.
- Anuario Estadístico (1982), U.N.A.M., México.
- Anuario Estadístico (1981), U.N.A.M., México.
- Anuario Estadístico (1980), U.N.A.M., México.
- Anuario Estadístico (1979), U.N.A.M., México.
- Anuario Estadístico (1978), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1977), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1976), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1975), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1972), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1971), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1969), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1968), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1967), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1966), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1965), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1964), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1963), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1962), U.N.A.M., México.

Anuario Estadístico (1961), U.N.A.M., México.

Arechavala, Ricardo y Pedro Solís (1999), *La Universidad Pública: ¿tiene rumbo su desarrollo en México?*, Editorial Pandora, Guadalajara, México.

Arechavala, Ricardo y Claudia Díaz (1996), “El desarrollo de los grupos de investigación”, en *Revista de la Educación Superior* n98, ANUIES, México.

Arechavala, Ricardo (1987), “La formación de investigadores: Un modelo basado en habilidades, valores y actitudes”, en *Revista de la Educación Superior*, ANUIES, México.

- Aréchiga, Hugo (1993), Universidad y producción de conocimientos. En Universidad y conocimiento, compilador Luis E. Bojalil, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Arellano García, Carlos (2001), Métodos y técnicas de investigación jurídica, Editorial Porrúa, segunda edición, México.
- Arenas Vargas, Miguel (1998), La investigación en México y la evaluación del quehacer científico. Serie Documentos No. 4, Análisis de Problemas Universitarios. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), El coste de la excelencia, Ediciones Paidós, España.
- Azúa Reyes, Sergio (2001), Metodología y técnicas de investigación jurídica, Editorial Porrúa, México.
- Barba, Antonio y Luis Montaña (2001), Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Barry J., Chandler J. y Clark H. (2001), Between the Ivory Tower and the academic assembly line, *Journal of Management Studies*, v 38, n1 jan, p 87-101.
- Barsade Siegel (2000), To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams, *Administrative Science Quarterly*, v 45, n 4. p. 802-836.
- Bavelas, Alex (1950), Patrones de comunicación en grupos orientados a la tarea, en *Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander*, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Berdahl RO (2000), A view from the bridge: Higher education at the macro-management level, *Review of Higher Education*, v24, n1 fal, p103.

- Berger, Peter y Thomas Luckman (1986), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Argentina.
- Bertalanfy, Ludwig Von (1968), *Teoría General de los Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Birnbaum, Robert (2000), The life cycle of academic management fads, *Journal of Higher Education*, v 71, n1 jan-feb, p 1.
- Brennan J. y Shah T. (2000), Quality assessment and institutional change: experiences from 14 countries, *Higher Education*, v 40, n3 oct, p331-349.
- Brian, Salter y Ted Tapper (2000), The politics of governance in Higher Education: The case of quality assurance, *Political Studies*, Vol. 48: 66-87.
- Brown WO (2001), Faculty participation in university governance and the effects on university performance, *Journal of Economic Behavior & Organization*, v 44, n2 feb, p 129-143.
- Bureau International du Travail (2002), *Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir*, Genève, Switzerland.
- Cano Tisnado, Jorge Guillermo (1999), *La vida en globo. Avatares de la globalización*, editado por el Colegio de Sinaloa y el Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE) de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), México.
- Cartwright, Dorwin (1971), Naturaleza de la cohesión de grupo, en *Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría*, de Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Cartwright, Dorwin y Alvin Zander (1971), *Dinámica de grupos*, Investigación y Teoría, Editorial Trillas S.A. de C.V., México.

- Ceballos Garibay, Héctor (1995), Foucault y el poder, Ediciones Coyoacán S.A. de C.V., México.
- Chiavenato, Adalberto (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial McGraw Hill, quinta edición, México.
- Churchman, West (1973), El Enfoque de Sistemas, Editorial Diana, México.
- Clark, Burton R. (1997), Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Clark, Burton R. (1998), Creando universidades innovadoras. Estrategias para la transformación, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Cleveland, Harlan (1985), The knowledge executive leadership in an information society, Truman Talley Books E.P. Dutton, New York, U.S.A.
- Cohen, M., J. March y J. Olsen (1972), “A garbage can model of organizational choice”, en Administrative Science Quarterly, v17, n1.
- Coriat, Benjamín (1985), El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa, traducción de Juan M. Figueroa Pérez, Editorial Siglo XXI Editores, 2ª edición, México.
- Crane (1976), Invisible colleges: diffusion of knowledge in scientific communities; University of Chicago Press.
- Crozier, Michel (1974), El fenómeno Burocrático I y II, Amorrortu Editores, Argentina.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Dale E. Zand, (1981), Information, organization and power. Effective management in the knowledge society, Editorial McGraw Hill, U.S.A.

- de Allende Gerez, Carlos María (1998), El Sistema Nacional de Educación Superior en México, ANUIES, México.
- Dee JR; Henkin AB; Chen JHH (2000), Faculty autonomy: Perspectives from Taiwan, Higher Education, v 40, n2 sep, p 203-216.
- Deutsch, Morton (1949), Efectos de la cooperación y la competición sobre el proceso de grupo, en Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Dhillon JK (2001), Challenges and strategies for improving the quality of information in a university setting: a case study, Total Quality Management, v 12, n2. p 167-177.
- Diaz Barriga, Ángel (1998), La escuela en el debate modernidad-posmodernidad, en De Alba, Alicia (comp.) Posmodernidad y Educación, CESU-UNAM, México, pp. 205-225.
- Donaldson, L. (1996), The Normal Science of Structural Contingency Theory, Gran Bretaña: SAGE. Organization Studies. v ¿ n?.
- Festinger, Leon (1950), Comunicación social informal, en Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Festinger, Leon y Elliot Aronson (1971), Actividades y reducción de la disonancia en contextos sociales, en Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971)
- Foucault, Michel (1990), Tecnologías del yo, Ediciones Piados Ibérica, Pensamiento contemporáneo 7, España.
- Foucault, Michel (1994), Estrategias de poder, Obras esenciales volumen II, Ediciones Piados Ibérica, España.

- French L. y Cecil Bell (1995), *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, Editorial PHH quinta edición, México.
- French, John R.P. y Bertram Raven (1959), *Bases del poder social*, en *Dinámica de grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander*, Editorial trillas, México, 1971.
- Gioia, D.A., Thomas, J., Clark, S., y Chittipedi (1994), "Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence", en *Organization Science*, v5, n3.
- Gillespie, Richard (1991), *Manufacturing knowledge*, Cambridge University Press, Estados Unidos de América, Págs. 1-95.
- Grediaga Kury, Rocío (1999), *Profesión académica, disciplinas y organizaciones*, Colección Biblioteca de la Educación Superior, serie investigaciones, Tesis Doctoral, ANUIES, México.
- Guízar, Rafael M. (1997), *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*, Editorial McGraw Hill, México.
- Hagstrom, W.O. (1967), *The scientific community*, Southern Illinois University Press, Illinois.
- Hall David y Thomas Harold (1999), *Higher education reform in a transitional economy: a case study from the School of Economic Studies in Mongolia*, *Higher Education*, V 38, n4 dec, p441-460.
- Hardy, Cynthia (1990), *Managing strategy in academic institutions: Learning from Brazil*. Walter de Gruyter in *Organization Studies*. v 25.
- Hasenfeld, Y. (1993), *Organizaciones al servicio del hombre*, FCE, México.

- Henry, Thomas C. (2000), From Theory to Practice: Implementing a state-level comparator-based funding request and allocation Model, *Community College Review*. v 28 n 3, USA.
- Hernández H.E. y Carlos Maya (2001), *Desafíos de la Universidad Pública. El caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa*, Plaza y Valdez Editores, México.
- Hessen, Johan (1998), *Teoría del Conocimiento*, Grupo Editorial Tomo S.A. de C.V., México.
- Hirsch, Ana (1996), *Educación y burocracia, La educación universitaria en México*. Ediciones Gernika S.A., México.
- Hoff KS (1999), Leaders and managers: Essential skills required within higher education *Higher Education*, v 38, n3 Oct, p 311-331.
- Hollman D. (2000), Contemporary models of management education in the UK, *Management Learning*, v 31, n2 jun, p 197-217.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001b), *La universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización*. ANUIES, UAM, UNAM.
- Ibarra Colado, Eduardo (1997), Las rutas de la excelencia, *Acta Sociológica*, Vol. 21, sep.-dic. 1997, México. pág. 19.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001<sup>a</sup>), Considering 'New Formulas' for a 'Renewed university': the mexican experience, *Organization*, v 8, n 2. p 203-217.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas (2000), *Sexagésimo Aniversario*, U.N.A.M., México.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas (1980), *XL Aniversario*, Serie E: Varios, 9. U.N.A.M., México.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas (1990), *Cincuenta Aniversario*. Serie E, Varios, Num. 49. U.N.A.M., México.

- Instituto de Investigaciones Jurídicas (1994), Informe Institucional, Serie E: varios, núm. 58, U.N.A.M., México.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas (1998), Reporte Institucional, U.N.A.M., México.
- Janis, Irving L. (1963), Identificación de grupos en condiciones de peligro extremo, en Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Kanji GK; Tambi AMB; Wallace WA (1999), Comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia, Total Quality Management, v 10, n3 may, P 357-371.
- Kanji GK y Tambi AMB (1999), Total quality management in UK higher education institutions, Total Quality Management, v 10, n1 jan, p 129-153.
- Kapp, Karl William (1961), Toward a science of man in society: a positive approach to the integration of social knowledge, Martinus Nijhoff, Switzerland.
- Káram, Carlos (2001), El derecho ambiental en la globalidad, en el debate de lo global de Cano Tisnado y López Zavala, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Kast, Fremont y James E. Rosenzweig (1993), Administración en las organizaciones, Editorial McGraw Hill 4ta. Edición, México.
- Khun,T.S. (1962), La Estructura de las revoluciones científicas, Fondo de Cultura Económica, México.
- Koch JV y Fisher JL (1998), Higher Education and Total Quality Management, Total Quality Management, v 9, n8 dec, p 659-668.
- Lammers, C.J. (1990), Sociology of organization around the globe: Similarities and differences between American, British, French, German and Dutch Brands, en Organization Studies, v11, n2, p. 179-205.

- Lapassade, Georges (1999), Grupos, Organizaciones e Instituciones, Editorial Gedisa, S.A. 3ª edición, España.
- Lara Sáenz, Leoncio (2000), Procesos de investigación jurídica, Editorial Porrúa, quinta edición, México.
- Latour, Bruno (1999), La esperanza de Pandora, Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia, Editorial Gedisa S.A., España.
- Latour, Bruno (1996), La vie de laboratoire, La production des faits scientifiques, La Découverte, Paris.
- Latour, Bruno (1999), Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie, Éditions la Découverte, Paris.
- Latour, Bruno (1993), Petites leçons de sociologie des sciences, Éditions la Découverte, Paris.
- Latour, Bruno (1989), La science en action, Collection folio essays, Éditions la Découverte, 1989, pour l'édition française, Éditions Gallimard, 1995, pour la preface, Paris.
- Lourau, René (2001), El análisis institucional, Amorrortu Editores, Argentina.
- March, James (1994), Ambiguity and Interpretation, en James March: a primer on decision making. How decision happen, The Free Press New York.
- Margulies, Newton y Anthony P. Raia (1974), Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología, Editorial Diana, México.
- Martínez Fernández, Manuel et al. (2001), Futuros de la Universidad: UNAM 2025, Editor Miguel Ángel Porrúa, México.
- Mouzelis, Nicos (1973), Organización y Burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre las organizaciones sociales, Ediciones Península, España.

- OCDE (2000), *Société du savoir et gestion des connaissances enseignement et compétences*. Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Pages, Max (1984), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*. Bordas, Paris, 1984, pour la 2<sup>a</sup> edition. Dunod, Paris, 2002.
- Pounder, James (1999), *Organizational effectiveness in Higher Education*, *Educational Management & Administration*, Sage Publications London Vol. 27: 389-400.
- McClintock C. (2001), *Spanning boundaries of knowledge and organization: collaborations for mind and management in higher education*, *Organization*, v 8, n2 May, p 349-357.
- Mergen E; Grant D; Widrick SM (2000), *Quality Management applied to higher education*, *Total Quality Management*, v 11, n3 may, p 345-352.
- Merton, Robert (1973), *The Sociology of science: Theoretical and empirical investigations*, University of Chicago Press, U.S.A.
- Meyer y Rowan (1991), *Organizaciones Institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia en El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional de Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Mintzberg, Henry (1983), *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
- Miranda López, Francisco (2001), *Las universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional*, Editorial Colegio de México y Universidad Pedagógica Nacional, México.

- Mixon FG; Kogan M. (2000), Higher Education Management, vol 10.2, Economics of Education Review, v 19, n4 oct, p 463-465.
- Montaño Hirose, Luis (2001), Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción – siempre inacabada- de la universidad, en Universidad, Organización y Sociedad: Arreglos y controversias de Antonio Barba y Luis Montaño, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México p. 105-132.
- Montaño Hirose, Luis (2001), “La razón, el afecto y la palabra”, “Reflexiones en torno al sujeto de la organización”, en Iztapalapa, N° 50, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Nelson, Daniel (1974), Scientific Management, Systematic Management and Labor 1880-1915, en Business History Review, v. XLVIII, n 4, p. 479-500.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1995), La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México.
- Polanyi, Michael (1983), The tacit dimension, Gloucester, Mass. Peter Smith, USA.
- Poole M; Harman E; Deden A. (1998), Managing the quality of teaching in higher education institutions in the 21st century, Australian Journal of Education, v 42, n3 Nov, p 271-284.
- Powell, Walter y Paul DiMaggio (1999), Retorno a la Jaula de Hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, En el nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional de Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Presthus, Robert (1978), The organizational society, St. Martin's Press. Inc. New York, U.S.A.

- Presupuesto (1992), U.N.A.M., México.
- Presupuesto (1991), U.N.A.M., México.
- Presupuesto (1990), U.N.A.M., México.
- Presupuesto (1989), U.N.A.M., México.
- Presupuesto (1988), U.N.A.M., México.
- Presupuesto (1987), U.N.A.M., México.
- Presupuesto por programas (1985), U.N.A.M., México.
- Quintas, Paul (2001), *Managing Knowledge. An essential readers*, Open University, UK.
- Reynolds, Michel (2000), *Bright Lights and Pastoral Idyl. Ideas of community underlying education methodologies*, Sage Publications, London, Vol. 31:67-81.
- Reynolds, Michel y Trehan K. (2000), *Assessment: a critical perspective. Studies in Higher Education*, v 25, n3 oct, p 267-278.
- Roberts, P. y Greenwood R. (1997), “Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained – Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption”, en *Academy of Management Review*, v22, n2.
- Robbins, Stephen (1999), *Comportamiento Organizacional*, Editorial PHH sexta edición, México. Págs. 291-421.
- Roethlisberger, Fritz y William Dickson (1976), *An industrial organization as a social system*, en *management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Págs.551-568.
- Romero, Jorge Javier (1991), *Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. En el Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional de Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

- Rubenson and Schuetze (2000), *Transition to the knowledge society*, Edited by Kjell Rubenson and Hans G. Schuetze, a project sponsored by Human Resources Development Canada Institute for European Studies, University of British Columbia, Canada.
- Ryan Y. (2001), *Higher education as a business: Lessons from the corporate world*. *Minerva*, v 39, n1, p 115-135.
- Salaman G. y Thompson K. (1980), *Control e ideología en las Organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, Sección de obras de Sociología, p. 178, México.
- Salter B. y Tapper T. (2000), *The politics of governance in higher education: the case of quality assurance*, *Political Studies*, v 48, n1 mar, p 66-87.
- Sandler ME (2000), *Career decision -making self-efficacy, perceived stress, and an integrated model of student persistence: A structural model of finances, attitudes, behavior, and career development*, *Research in Higher Education*, v 41, n5 Oct, p 537-580.
- Sarrico CS y Dyson RG (2000), *Using DEA for planning in UK universities - an institutional perspective*, *Journal of the Operational Research Society*, v 51, n7 jul, p 789-800.
- Savage, Stephen P. (1999), *Las Teorías de Talcott Parsons*, Editorial McGraw Hill, UAM I. México.
- Schachter, Stanley (1951), *Desviación, Rechazo y Comunicación*, en *Dinámica de Grupos de Dorwin Cartwright y Alvin Zander*, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1971.
- Shain F. y Gleeson D. (1999), *Under new management: changing conceptions of teacher professionalism and policy in the further education sector*, *Journal of Education Policy*, v 14, n4 Jul-Aug, p 445-462.

- Shepherd IDH; Monk JJ; Fortuijn JD (2000), Internationalising Geography in Higher Education: towards a conceptual framework, *Journal of Geography in Higher Education*, v 24, n2 Jul, p 285-298.
- Siegel, Alberta Engvall y Sidney Siegel (1971), Grupos de referencia, grupos de membresía y cambios de actitud, en *Dinámica de Grupos de Darwin Cartwright y Alvin Zander*, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 1997.
- Simon, Herbert (1978), *El Comportamiento Administrativo, Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Editorial Aguilar, México.
- Simsek H; Aytemiz D (1998), Anomaly-based change in higher education: the case of a large, *Turkish Public University Higher Education*, v 36, n2 sep, p 155-179.
- Smith D y Bocock J. (1999), Participation and progression in mass higher education: policy and the FHE interface, *Journal of Education Policy*, v 14, n3 may-jun, P 283-299.
- Smith, Adams (1778), *La Riqueza de las Naciones*, Biblioteca de Economía, Ediciones Orbis S.A., México.
- Solís, Pedro (1998), *Modernización de las Universidades Públicas Mexicanas: un estudio organizacional*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Solís, Pedro (1992), *Modernización y Evaluación de las Instituciones de Educación Superior en México: un enfoque organizacional*, en *Modernización en México, comportamiento y costo*, Serie de Investigación 6 de la UAM I, México.
- Smolentseva AY (1999), Organization approach in studying higher education issues, *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, n6, p 83.
- Stark JS (2000), Planning introductory college courses: content, context and form, *instructional science*, v28, n5-6 (Sep), p 413-438.

- Stefani LAJ; Clarke J; Littlejohn AH (2000), Developing a student-centred approach to reflective learning, *Innovations in Education and Training International*, v 37, n2 may, p 163-171.
- Tang KH y Zairi M. (1998), Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education, Part III *Total Quality Management*, v 9, n8 (Dec), P 669-679.
- Tang KH y Zairi M. (1998), Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of Higher Education: Part II *Total Quality Management*, v 9, n7 (Oct), P 539-552 .
- Taylor, Frederick (1911), *El Management Científico*, Biblioteca de la Empresa, Ediciones Orbis S.A., México.
- Taylor, Frederick W. (1975), *Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, ¿Qué es la Administración Científica?, los principios de Administración Científica*, en Merrill Harwood F. *Clásicos en Administración*, Ed. LIMUSA, México D.F. Págs. 65-80 y 81-107.
- Taylor, S.J y Bogdan, R. (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, PAIDOS, España.
- Tilak JBG (2000), *Higher Education in Developing Countries*, *Minerva*, v 38, n2, p 233-240.
- Tilak JBG (1999), *Educación y pobreza en Asia Meridional*, *Perspectivas* v XXIX, n 4.
- Tilak JBG (1997), *Los efectos del ajuste en la educación*, *Perspectivas* v XXVII, n 1.
- Tischler, Len Biberman, Jerry Alkhafaji, Abbass (1998), *A new strategic planning model for universities undergoing transformation*, *International Journal of Commerce & Management*, v8n3/4, Page: 85-101.

- Vergara, Rodolfo (1989), El Redescubrimiento de las Instituciones: de la Teoría Organizacional a la Ciencia Política, en el Redescubrimiento de las Instituciones: la base organizativa de la política de James March y Johan Olsen, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- Volkwein JF y Parmley K (2000), Comparing administrative satisfaction in public and private universities, *Research in Higher Education*, v 41, n1 ( Feb ), P 95-116.
- Walton J; Alabaster T; Jones K. (2000), Environmental accountability: Who's kidding whom?, *Environmental Management*, v 26, n5 (Nov), P 515-526.
- Weber, Max (1922), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weick, Karl (1976), “Educational organizations as loosely coupled systems”, en *Administrative Science Quarterly*, v21.
- Willis TH y Taylor AJ (1999), Total Quality Management and Higher Education: the employers' perspective, *Total Quality Management*, V 10, N7 (Sep), P 997-1007.
- Winter R; Taylor T; Sarros J. (2000), Trouble at Mill: quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university, *Studies in Higher Education*, V 25, N3 (Oct), P 279-294.

**Anexo 1**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
Clave del área de investigación \_\_\_\_\_ No. de elementos del grupo de investigación \_\_\_\_\_  
Nombre/clave del entrevistado \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN GENERAL**

**a) Escolaridad/lugar/tutores**

Licenciatura \_\_\_\_\_ Cursos p/formación de investigador \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Doctorado \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_

Posdoctorado \_\_\_\_\_ Cursos p/formación docente \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b) Tareas de investigación**

Áreas en que ha hecho investigación \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Productos de investigación individual \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Productos de investigación colectiva \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones/Informes/Sistemas de estímulos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c) Tareas de extensión del conocimiento**

**c.1 Difusión** (por cada trabajo de investigación)

Conferencias \_\_\_\_\_ Mesas redondas \_\_\_\_\_ Videoconferencias \_\_\_\_\_

Ponencias/eventos nacionales \_\_\_\_\_ Ponencias/eventos internacionales \_\_\_\_\_

Presentación del trabajo en grupos de discusión o colegas de la disciplina \_\_\_\_\_

**c.2 Divulgación**

*Publicaciones periódicas nacionales*

Boletines \_\_\_\_\_ Gacetas \_\_\_\_\_ Anuarios \_\_\_\_\_ Cuadernos \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_

*Publicaciones periódicas internacionales*

Boletines \_\_\_\_\_ Gacetas \_\_\_\_\_ Anuarios \_\_\_\_\_ Cuadernos \_\_\_\_\_ Revistas \_\_\_\_\_

*Publicaciones Especiales*

Libros \_\_\_\_\_ Capítulo de libro \_\_\_\_\_

**c.3 Vinculación**

Convenios \_\_\_\_\_ Seminarios impartidos \_\_\_\_\_ Cursos para profesionales \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**d) Tareas docentes/Pago adicional**

Cursos impartidos en: Doctorado \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Prepa \_\_\_\_\_

¿Existe proyecto de ofrecer programas de docencia? \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **TRABAJO DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

### **a) Origen**

¿Cómo se crearon su área y grupo de investigación?

¿Cómo fue su integración al grupo?

### **b) Características del grupo**

¿Qué tamaño tiene el grupo de investigación?

¿Cuáles son sus actividades principales?

¿Qué reconocimiento tiene su grupo de investigación?

¿Qué tan cooperativo es el ambiente de trabajo?

¿Con que frecuencia se reúne con sus compañeros del grupo?

¿Hay actividades del grupo donde no participan todos? Explique ...

¿Qué cosas más aprecia de sus colegas? ¿Qué cosas no le agradan tanto?

¿Qué tan tolerante es el grupo?

¿Qué tanto afecta la diferencia de opinión en la conducta del grupo?

¿Es común la diversidad de opinión respecto del instituto o de la universidad?

### **c) Identificación con el grupo**

¿ha pertenecido a otros grupos de investigación y como los compara con el actual?

¿Como definiría su relación personal y de trabajo con cada miembro del grupo?

¿Qué tan importante es el grupo en su desarrollo profesional y académico?

¿Qué aspectos lo unen más con sus colegas?

¿Considera la afinidad temática como factor de cohesión del grupo?

¿Cuáles son las causas fundamentales por las que permanece en el grupo?

¿Qué opinaría si por alguna razón lo asignaran a otro grupo de investigación?

¿Cómo ve al I.I.J. y a la UNAM?

### **d) Procesos de grupo**

¿Cuáles son las decisiones más importantes que toma el grupo? ¿Cómo se toman?

¿Cómo se resuelven las controversias en el grupo?

¿Cómo se establecen las metas del grupo?

¿Cómo se elaboran los programas de trabajo?

¿Qué procedimiento se sigue para nombrar al jefe de grupo de investigación?

¿Cómo se realizan las evaluaciones al desempeño de cada miembro o del grupo?

¿Cuales son los criterios de asignación de presupuesto del grupo?

¿Que criterios usan para cubrir una vacante de investigador?

### **e) Estructura del grupo**

¿Tienen reglamentos internos de trabajo del grupo? ¿Participó en su elaboración?

¿Qué estilo de dirigente tiene el jefe de grupo?

¿Cómo se establece su relación con el jefe de grupo?

¿Cómo es su acceso con el director?

### **f) Reconocimiento**

¿Son importantes las presiones externas para establecer el tema de investigación?

¿Qué tan importantes son los convenios del I.I.J para el trabajo del grupo?

¿Son importantes las oportunidades en el servicio público de miembros del I.I.J para el trabajo del grupo?

¿El reconocimiento del I.I.J. permite conseguir recursos adicionales?

¿Qué papel juegan las investigaciones del I.I.J en el momento político actual?

¿Es miembro del SNI? ¿Forma parte del comité de evaluación del SNI?

## **TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS**

### **a) Con los grupos de investigación**

- ¿Cómo participa en la elección del problema de investigación de sus investigadores?
- ¿Qué mecanismo utiliza para coordinar el trabajo de los grupos de investigación?
- ¿Cómo relaciona los grupos de investigación entre sí?
- ¿Cómo elabora la agenda de trabajo de una reunión con un grupo de investigación?
- ¿Qué criterios usa para la asignación de presupuestos de una investigación?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del trabajo de un investigador?
- ¿Qué incentivos utiliza?

### **b) En las relaciones externas**

- ¿Cómo se vincula con el trabajo de los colegas externos y sus investigadores?
- ¿Cómo establece o perpetúa su vínculo de la investigación y su campo en México?
- ¿Existen apoyos externos para la investigación? explique

### **c) En las tareas de administración del Instituto**

- ¿Cómo define las grandes líneas estratégicas del instituto?
- ¿Cómo dirige las tareas de conjunto del instituto? Explique
- ¿Cómo integra a los investigadores en los trabajos de extensión y docencia?
- ¿Cómo se realiza el proceso de planeación?
- ¿Qué problemas de la investigación más le preocupan?
- ¿Qué estrategia considera se debe seguir para impulsar aun más la investigación?
- ¿Qué mecanismos utiliza para actualizar a sus investigadores?
- ¿Cómo es la relación del director con los investigadores?
- ¿La estructura del instituto es pertinente y adecuada?

### **d) En la Coordinación General de Investigación**

- ¿Cuáles son los órganos más importantes que usted participa en representación del instituto?
- ¿Cómo siente que es observado el IIJ desde estas instancias?
- ¿Cómo se toman las decisiones en el Consejo de investigación de la universidad?

**Anexo 2**  
GUIA DE OBSERVACIONES EN EL I.I.J.

Fecha \_\_\_\_\_

Área, lugar o departamento \_\_\_\_\_

**I.- Condiciones ambientales**

**a) Físicas**

Temperatura \_\_\_\_\_

Limpieza \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Iluminación \_\_\_\_\_

Decoración \_\_\_\_\_

Ventilación \_\_\_\_\_

Pintura/tapiz \_\_\_\_\_

Espacio \_\_\_\_\_

Construcción \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b) Vigilancia**

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**b) Equipo y material de trabajo**

De comunicación \_\_\_\_\_

De cómputo \_\_\_\_\_

De consulta \_\_\_\_\_

Software \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**c) Servicios para el usuario**

Agua \_\_\_\_\_

Refrigerio \_\_\_\_\_

Personal asignado \_\_\_\_\_

Café \_\_\_\_\_

Servibar \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Refrescos \_\_\_\_\_

Periódico \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES GENERALES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observador \_\_\_\_\_

hora inicio \_\_\_\_\_ hora fin \_\_\_\_\_

### Anexo 3

BIBLIOTECA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS  
CONVENIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO  
DE LAS BIBLIOTECAS DE LA UNAM Y DEMAS INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

ARTICULO 1. PREVIA LA EXISTENCIA Y APROBACION DEL PRESENTE CONVENIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO CON LA INSTITUCION QUE LO SOLICITE, ESTE SERVICIO SE REALIZARA DE LA SIGUIENTE FORMA:

A. DEBERA ENTREGARSE EL FORMATO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DEBIDAMENTE SELLADO Y FIRMADO POR LA (S) PERSONA (S) CUYA FIRMA ESTE AUTORIZADA Y REGISTRADA EN EL CORRESPONDIENTE CONVENIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.

B. LOS MATERIALES NO SUJETOS A PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO SON:  
OBRAS DEL ACERVO RESERVADO

OBRAS DEL ACERVO MARIO DE LA CUEVA

OBRAS DE CONSULTA (DICCIONARIOS, ENCICLOPEDIAS, INDICES)

OBRAS AGOTADAS, RARAS O EJEMPLARES UNICOS INDEPENDIENTEMENTE DEL ACERVO AL QUE PERTENEZCAN PUBLICACIONES PERIODICAS.

SOBRE EL PLAZO DE PRESTAMO

ARTICULO 2. EL PLAZO DE PRESTAMO SERA DE 5 DIAS HABILES, CON DERECHO A UNA RENOVACION, PRESENTANDO LA(S) OBRA(S) CON EL JEFE DE LA BIBLIOTECA O EL COORDINADOR ACADEMICO DE LA MISMA.

SOBRE EL NUMERO DE VOLUMENES SUJETOS A PRESTAMO.

ARTICULO 3. PODRAN SOLICITARSE HASTA 3 OBRAS MONOGRAFICAS EN EL PLAZO SEÑALADO

SOBRE EL HORARIO DE SERVICIO

ARTICULO 4. EL HORARIO PARA LA TRAMITACION DEL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO SERA DE LUNES A VIERNES DE 9:00 AM A 2:00 PM.

ARTICULO 5. ADEMÁS DE LAS SANCIONES PREVISTAS EN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA, LOS USUARIOS QUE HAGAN MAL USO DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA (INCUMPLIMIENTO EN EL PLAZO DE DEVOLUCION, MUTILACION, MALTRATO, O PERDIDA), SERAN SANCIONADOS CON LA SUSPENSION DE LOS SERVICIOS.

ARTICULO 6. PARA LOS USUARIOS DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO QUE NO DEVUELVAN EL MATERIAL EN EL PLAZO SEÑALADO, SE LES SUSPENDERA EL SERVICIO A PARTIR DE LA FECHA ESTIPULADA PARA LA DEVOLUCION Y SE MANTENDRA HASTA POR UN MES MAS A PARTIR DE LA FECHA EN QUE EL USUARIO DEVUELVA EL MATERIAL

ARTICULO 7. SE SUSPENDERA EL SERVICIO DE PRESTAMO AL USUARIO QUE EXTRAVIE, MUTILE, SUBRAYE O MALTRATE EL MATERIAL; ASIMISMO, SE SUJETARA A LA ENTREGA DE UN EJEMPLAR DE LA MISMA EDICION Y PAGAR EL IMPORTE DEL TRABAJO DE ENCUADERNACION. SI EL MATERIAL SE ENCUENTRA AGOTADO, EL USUARIO SE COMPROMETE A LOCALIZARLO EN OTRA BIBLIOTECA, FOTOCOPIARLO Y ENTREGARLO ENCUADERNADO, O BIEN, PAGARA UNA MULTA EQUIVALENTE AL COSTO COMERCIAL DE LA OBRA. LA REPOSICION DEL MATERIAL NO PODRA EXCEDER DE UN MES.

DE LA VIGENCIA

ARTICULO 8. EL PRESENTE CONVENIO TENDRA UNA VIGENCIA ANUAL DEBIENDO SER RENOVADO AL ALCANZAR EL TERMINO DE 12 MESES.

PERSONAL AUTORIZADO.

DR. EDGAR CORZO SOSA.

COORDINADOR ACADEMICO.

JEFE DE SECCION ACADEMICA

LIC. ARTURO MANJARREZ MOSQUEDA.

JEFE DE BIBLIOTECA

MA. LEONOR PALOMARES PEREZ.

CIUDAD UNIVERSITARIA, 6 DE ENERO DE 1997.

ANEXO 1

CODIGO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO \*, (ABIESI).

CODIGO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO \*

OBJETIVO

1. ESTE CODIGO TIENE POR OBJETO PROMOVER Y REGULAR EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO, CON EL PROPOSITO DE AUXILIAR LAS LABORES DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA SUPERIOR EN EL PAIS.

DEFINICIONES

2. EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO ES UNA CORTESIA DE LA BIBLIOTECA QUE LO CONCEDE Y UN PRIVILEGIO PARA LA BIBLIOTECA QUE LO RECIBE, QUE SE EXTIENDE EN TERMINOS DE RECIPROCIDAD. GRACIAS A ELLOS LOS LECTORES DE UNA BIBLIOTECA PUEDEN OBTENER EN PRESTAMO LOS MATERIALES QUE PERTENECEN A OTRA, POR ACUERDO E INTERMEDIO DE AMBAS INSTITUCIONES.

3. PARA EFECTOS DE ESTE CODIGO:

A) LOS LECTORES DE UNA BIBLIOTECA SON EXCLUSIVAMENTE LOS INVESTIGADORES, PROFESORES Y ESTUDIANTES QUE PERTENECEN A LA MISMA INSTITUCION DE LA QUE FORMA PARTE DICHA BIBLIOTECA.

B) LA BIBLIOTECA SE DEFINE EN SU SENTIDO AMPLIO DE COLECCION DE REGISTROS GRAFICOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA DENOMINACION QUE ADOpte COMO CENTRO DE DOCUMENTACION, DENTRO DE INFORMACION, CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE, HEMEROTECA O CUALQUIER OTRO TERMINO.

C) EL ENVIO DE UNA REPRODUCCION SE CONSIDERA COMO PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO, EN LOS CASOS PREVISTOS POR LOS ARTICULOS 16 Y 17.

PARTICIPACION Y ALCANCE

4. LAS BIBLIOTECAS QUE PERTENECEN A ABIESI SON ENTRE SI, SUJETOS DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO. ESTE CODIGO ESTABLECE EL MINIMO DE DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE A FALTA DE CONVENIO EXPRESO, ADQUIERE UNA BIBLIOTECA FRENTE A OTRA POR EL HECHO DE QUE AMBAS PERTENECEN A ABIESI.

5. LAS BIBLIOTECAS INTERESADAS EN CELEBRAR UN CONVENIO ESPECIAL PODRAN MODIFICAR DE COMUN ACUERDO, PARA SU USO EXCLUSIVO, LOS TERMINOS DE ESTE CODIGO, POR MEDIO DE CLAUSULAS EXPRESAS, CON EL PROPOSITO DE EXTENDER EL SERVICIO O DE OFRECER UNA PROTECCION

MAS ADECUADA A LA INTEGRIDAD Y DISPONIBILIDAD DE LAS COLECCIONES, O PARA AMBOS EFECTOS.

6. LAS BIBLIOTECAS QUE PERTENECEN A ABIESI DEBERAN DIVULGAR LA EXISTENCIA DE SU ACERVO POR MEDIO DE LA PARTICIPACION EN DIRECTORIO O CATALOGO COLECTIVOS.

7. LA MESA DIRECTIVA DE ABIESI SERVIRA DE ARBITRO PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN ENTRE LOS SOCIOS INSTITUCIONALES CON MOTIVO DEL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.

8. LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO TENDRA POR OBJETO:  
A) REALIZAR O FOMENTAR CUALQUIER ACTIVIDAD TENDIENTE A IMPULSAR O FACILITAR EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.  
B) MANTENER ACTUALIZADO Y DISTRIBUIR PERIODICAMENTE EL DIRECTORIO DE LAS BIBLIOTECAS QUE SON MIEMBROS DE LA ABIESI, PARA EFECTOS DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.  
C) RECOPIRAR LA INFORMACION Y OFRECER LOS DICTAMENES QUE SEAN NECESARIOS PARA LOS EFECTOS DEL ARTICULO ANTERIOR.

9. LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO SERA PRESIDIDA POR EL PRO TESORERO DE ABIESI. LA COMISION ESTARA INTEGRADA ADEMAS HASTA POR CUATRO VOCALES APROBADOS POR LA MESA DIRECTIVA DE ABIESI A INSTANCIAS DEL PRO TESORERO.

LA BIBLIOTECA SOLICITANTE

10. LA BIBLIOTECA SOLICITANTE SOLAMENTE PODRA PEDIR OBRAS EN PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO PARA SUS LECTORES.

NOTA:

(\* APROBADO EN ASAMBLEA GENERAL CELEBRADA EL 7 DE MAYO DE 1976 EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO.).

11. CADA BIBLIOTECA TIENE LA RESPONSABILIDAD DE ATENDER CON SUS PROPIOS RECURSOS, LA DEMANDA HABITUAL EJERCIDA POR SUS LECTORES. LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DEBERAN LIMITARSE A MATERIALES QUE TENDRAN SOLAMENTE UN USO OCASIONAL EN DICHA BIBLIOTECA Y QUE PUEDE OBTENER DE OTRA SIN PERJUICIO DE LOS SECTORES DE LA SEGUNDA.

12. LAS BIBLIOTECAS TIENEN LA OBLIGACION DE DISTRIBUIR LAS CARGAS DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.

LA BIBLIOTECA PRESTATARIA

13. LAS BIBLIOTECAS TIENEN LA OBLIGACION DE PROTEGER LA INTEGRIDAD DE SU ACERVO Y LA DISPONIBILIDAD OPORTUNA DE SUS MATERIALES. NINGUNA BIBLIOTECA TIENE LA OBLIGACION DE CONCEDER EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO PARA LECTORES QUE TENGAN ADEUDOS PENDIENTES, CON LA INSTITUCION SOLICITANTE O LA PRESTATARIA, POR CONCEPTO DE OBRAS SUBSTRAIDAS O RETENIDAS INDEBIDAMENTE.

14. LAS BIBLIOTECAS QUE RECIBAN LA SOLICITUD DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DEBERAN INTERPRETAR EN LA FORMA MAS AMPLIA POSIBLE SUS NORMAS DE PRESTAMO, EN TANTO SE PROTEJAN ADECUADAMENTE LOS INTERESES DE SUS LECTORES.

15. LAS BIBLIOTECAS TIENEN LA OBLIGACION DE CONCEDER PRIORIDAD A LAS SOLICITUDES DE SUS LECTORES ANTE LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO QUE RECIBA.

16. LA BIBLIOTECA PODRA NEGAR EL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DE LOS SIGUIENTES MATERIALES:

A) OBRAS DE CONSULTA

B) OBRAS EN PROCESO O ENCUADERNACION

C) DOCUMENTOS PUBLICOS O PRIVADOS

D) PUBLICACIONES PERIODICAS Y SERIADAS

E) OBRAS RARAS, COSTOSAS O AGOTADAS

F) MICROFORMAS Y MATERIALES AUDIOVISUALES

G) OBRAS DE CIRCULACION RESTRINGIDA DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO DE LA BIBLIOTECA SOLICITANTE O LA PRESTATARIA.

17. EN EL CASO DEL ARTICULO ANTERIOR LA BIBLIOTECA PODRA OFRECER UNA REPRODUCCION DEL ORIGINAL, A COSTA DE LA PARTE INTERESADA, POR CONCEPTO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.

LAS SOLICITUDES

18. LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DEBEN HACERSE POR ESCRITO. LAS SOLICITUDES DEBEN REGISTRAR EL NOMBRE Y ESTATUTO DEL LECTOR PARA EL QUE PIDE LA OBRA. LA BIBLIOTECA PRESTATARIA PODRA EXIGIR QUE LAS SOLICITUDES SE HAGAN POR MEDIO DE UNA FORMA APROBADA POR LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO.

CONDICIONES DE PRESTAMO

19. LA BIBLIOTECA SOLICITANTE ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LOS COSTOS QUE SE CAUSEN POR EL PRESTAMO INCLUYENDO LOS DE REPRODUCCION, TRANSPORTACION, SEGURO Y TIMBRES POSTALES.

20. LA BIBLIOTECA PRESTATARIA PODRA ADELANTAR LOS GASTOS DEL PRESTAMO SIEMPRE QUE ESTEN AUTORIZADOS PREVIAMENTE O SEAN LOS NORMALES. DE LO CONTRARIO DEBERA PEDIR LA AUTORIZACION DE LA BIBLIOTECA SOLICITANTE PARA REALIZAR DICHOS GASTOS.

21. LA BIBLIOTECA SOLICITANTE SERA RESPONSABLE DE LOS GASTOS DE REPARACION O REPOSICION QUE EXIJA LA PRESTATARIA, A SATISFACCION DE LA MISMA EN CASO DE DETERIORO O PERDIDA DEL MATERIAL PRESTADO.

22. LA BIBLIOTECA SOLICITANTE IMPONDRA A LOS MATERIALES DE LA PRESTATARIA, LAS MISMAS RESTRICCIONES DE USO CON QUE ESTARIAN AFECTADOS EN LA PRESTATARIA.

23. LA DURACION DEL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO ESTARA SUJETA AL REGLAMENTO DE LA BIBLIOTECA PRESTATARIA. ESTA PODRA RECLAMAR LA OBRA EN CASOS URGENTES Y JUSTIFICADOS, AUN CUANDO NO HAYA VENCIDO EL TERMINO ORIGINALMENTE PARA EL PRESTAMO.

24. EL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO ES UNA TRANSACCION DE CARACTER INSTITUCIONAL. LA BIBLIOTECA DEBE CUMPLIR CON LAS CONDICIONES DEL PRESTAMO, INDEPENDIEMENTE DE LOS CAMBIOS QUE OBSERVAN EN SU PERSONAL.

SUSPENSION DEL SERVICIO

25. LA BIBLIOTECA PRESTATARIA PODRA SUSPENDER EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO EN CUALQUIERA DE LOS CASOS SIGUIENTES:

A) CUANDO LA BIBLIOTECA SOLICITANTE NO HAYA DEVUELTO UNA O VARIAS OBRAS CUYO TERMINO DE PRESTAMO SE ENCUENTRE VENCIDO.

B) CUANDO LA BIBLIOTECA SOLICITANTE SE NIEGUE A CUBRIR LOS COSTOS A QUE SE REFIEREN LOS ARTICULOS 19 Y 21.

C) CUANDO LA BIBLIOTECA SOLICITANTE SE NIEGUE A ATENDER LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO EN TERMINOS DE ESTRICTA RECIPROCIDAD.

26. LA BIBLIOTECA QUE SUSPENDE EL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DEBERA REPORTARLO POR ESCRITO A LA BIBLIOTECA A LA QUE AFECTE LA SUSPENSION, CON COPIA PARA LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO. LA COMISION INFORMARA A LA MESA DIRECTIVA DE LOS CASOS EN QUE EXISTAN MAS DE DOS REPORTES CONTRA LA MISMA INSTITUCION.

#### SANCIONES

27. LA MESA DIRECTIVA SE OCUPARA DE LOS CONFLICTOS ENTRE LAS BIBLIOTECAS PERTENECIENTES A ABIESI, EN CUALQUIERA DE LOS CASOS SIGUIENTES:

A) CUANDO UNA DE LAS PARTES O AMBAS RECURRAN A LA MESA PARA EFECTOS ARBITRAJE.

B) CUANDO LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO LE INFORME QUE HAY MAS DE DOS REPORTES CONTRA UNA MISMA INSTITUCION.

28. LAS RESOLUCIONES DE LA MESA DIRECTIVA TENDRAN POR OBJETO ESCLARECER LOS DERECHOS Y LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES, DE ACUERDO CON ESTE CODIGO, ASI COMO EL TERMINO DENTRO DEL CUAL PODRAN EJERCERSE LOS PRIMEROS Y DEBERAN CUMPLIRSE LAS SEGUNDAS.

29. LAS RESOLUCIONES DE LA MESA DIRECTIVA PODRAN SER MODIFICADAS EN CUALQUIERA DE LOS SIGUIENTES CASOS:

A) CUANDO LA MISMA MESA ACUERDE MODIFICACIONES, A INSTANCIA DE PARTE INTERESADA POR CONSIDERAR QUE HAN DESAPARECIDO LAS CAUSAS DE LA RESOLUCION.

B) CUANDO A INSTANCIA DE PARTE INTERESADA, LA ASAMBLEA GENERAL ACUERDE MODIFICAR LA RESOLUCION.

30. LA BIBLIOTECA QUE SE NIEGUE A ACATAR LAS RESOLUCIONES A QUE SE REFIEREN LOS ARTICULOS 28 Y 29, PERDERA LA CALIDAD Y LOS DERECHOS A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 4. CORRESPONDE A LA MESA DIRECTIVA HACER LA DECLARACION DE PERDIDA Y RESTITUCION DE LA CALIDAD Y LOS DERECHOS MENCIONADOS.

31. LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO, A INSTANCIAS DE LA MESA DIRECTIVA O LA ASAMBLEA GENERAL, INFORMARA A TODOS LOS SOCIOS DE LAS RESOLUCIONES DECLARATIVAS A QUE SE REFIERE EL ARTICULO ANTERIOR.

#### TRANSITORIO

UNICO: EN TANTO SE REFORME EL REGLAMENTO DE ABIESI, LA COMISION DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO TENDRA CARACTER DE COMISION AD HOC.

## Anexo 4

### REGLAMENTO DE LA BIBLIOTECA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS

ARTICULO 1. LA BIBLIOTECA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS ES UNA BIBLIOTECA DEPARTAMENTAL DE LA UNAM, DE CARACTER ESPECIALIZADO Y DESTINADA A LA INVESTIGACION.  
DEL HORARIO Y SERVICIOS

ARTICULO 2. LA BIBLIOTECA DARA SERVICIO, DE LUNES A VIERNES, DE LAS 9:00 A LAS 14:00 HORAS Y DE LAS 16:00 A LAS 19:00 HORAS.

ARTICULO 3. LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA BIBLIOTECA SON LOS SIGUIENTES:

CONSULTA

PRESTAMO EN LA SALA DE LECTURA

PRESTAMO INTERNO

PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO

REPROGRAFIA

ARTICULO 4. LAS OBRAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS SE SOLICITARAN SIN EXCEPCION, POR MEDIO DE LAS PAPELETAS DESTINADAS AL EFECTO, LAS QUE DEBERAN SER LLENADAS POR EL USUARIO .

DE LOS SERVICIOS DE CONSULTA Y PRESTAMO EN LA SALA DE LECTURA.

ARTICULO 5. LOS SERVICIOS DE CONSULTA Y PRESTAMO EN LA SALA DE LECTURA SE PROPORCIONARAN A LOS USUARIOS PREVIO REGISTRO Y LA PRESENTACION DE UNA IDENTIFICACION VIGENTE.

DEL SERVICIO DE PRESTAMO INTERNO

ARTICULO 6. UNICAMENTE AL PERSONAL DEL INSTITUTO SE LE PROPORCIONARA EL SERVICIO DE PRESTAMO FUERA DE LA SALA DE LECTURA, CON LOS LIMITES SIGUIENTES:

A) HASTA 6 LIBROS POR UN PLAZO NO MAYOR DE 30 DIAS NATURALES, RENOVABLES POR UNA SOLA VEZ.

B) HASTA 10 REVISTAS POR UN PLAZO NO MAYOR DE 30 DIAS NATURALES, RENOVABLES POR UNA SOLA VEZ.

ARTICULO 7. EN CASO DE QUE ALGUN MIEMBRO DEL PERSONAL CONSERVE EN SU PODER LAS OBRAS Y/O PUBLICACIONES PERIODICAS POR UN PLAZO MAYOR AL ESTABLECIDO EN EL ARTICULO ANTERIOR, SE LE SUSPENDERA EL DERECHO A NUEVOS PRESTAMOS HASTA QUE SE REINTEGRE A LA BIBLIOTECA LA TOTALIDAD DEL MATERIAL RETENIDO.

ARTICULO 8. EN EL MES DE ENERO DE CADA AÑO, EL PERSONAL DEL INSTITUTO DEBERA REINTEGRAR A LA BIBLIOTECA TODO EL MATERIAL BIBLIOHEMEROGRAFICO QUE LE HAYA SIDO PRESTADO. EN CASO DE INOBSERVANCIA DE ESTA DISPOSICION LES SERAN SUSPENDIDOS LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA.

ARTICULO 9. LOS BECARIOS TENDRAN DERECHO A PRESTAMO FUERA DE LA SALA DE LECTURA POR UN PERIODO NO MAYOR DE CINCO DIAS HABLES, DE ACUERDO CON LOS LIMITES ESTABLECIDOS EN EL ARTICULO 7 DE ESTE REGLAMENTO.

## DEL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO

ARTICULO 10. EL SERVICIO DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO SE PROPORCIONARA A INVESTIGADORES DE OTROS INSTITUTOS O DEPENDENCIAS DE ESTA UNIVERSIDAD MEDIANTE LAS SOLICITUDES DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO ESTABLECIDAS Y POR UN PLAZO MAXIMO DE CINCO DIAS NATURALES.

ARTICULO 11. LA BIBLIOTECA SOLICITANTE SERA RESPONSABLE DE LA SEGURIDAD Y CONSERVACION DEL MATERIAL RECIBIDO EN PRESTAMO, Y CORRERAN POR SU CUENTA TODOS LOS GASTOS POR CONCEPTO DE PERDIDAS, DESTRUCCION O MUTILACION DEL MISMO, A SATISFACCION DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO.

ARTICULO 12. EL MATERIAL QUE SE ENCUENTRE EN PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO ESTA SUJETO A SU DEVOLUCION INMEDIATA SI LA BIBLIOTECA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS LO REQUIERE.

ARTICULO 13. NO SE AUTORIZARA EL PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DE LOS SIGUIENTES MATERIALES:

- A) EJEMPLARES UNICOS
- B) OBRAS DE CONSULTA
- C) OBRAS RARAS Y/O AGOTADAS
- D) COLECCIONES
- E) PUBLICACIONES PERIODICAS.

EN CASO DE SOLICITUDES DE PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO DE LOS MATERIALES ANTERIORMENTE CITADOS, SE OFRECERA EL SERVICIO DE REPROGRAFIA CON CARGO.

## DEL SERVICIO DE REPROGRAFIA

ARTICULO 14. CADA MIEMBRO DEL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO TIENE DERECHO A OBTENER SIN COSTO HASTA 100 FOTOCOPIAS MENSUALES, NO ACUMULABLES. EL EXCEDENTE DE ESTA CANTIDAD DEBERA SER CUBIERTO POR EL SOLICITANTE. CORRESPONDE AL PERSONAL DE REPROGRAFIA LLEVAR EL CONTROL DE LAS FOTOCOPIAS; SIN CARGO SOLICITADAS POR CADA MIEMBRO DEL PERSONAL ACADEMICO.

EL SERVICIO DE REPROGRAFIA SE PROPORCIONARA A TODOS LOS DEMAS USUARIOS A SU CARGO, Y DE ACUERDO CON LAS POSIBILIDADES DEL INSTITUTO.

## DE LA ESTANTERIA ABIERTA

ARTICULO 15. EL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO TENDRA ACCESO A LA ESTANTERIA DE LA BIBLIOTECA, NO ASI A LA DE LA HEMEROTECA. LOS RETIROS QUE PODRAN HACERSE DEBERAN SER DEBIDAMENTE REGISTRADOS POR EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA Y DENTRO DE LOS LIMITES ESTABLECIDOS EN EL ARTICULO 7, INCISO A) DE ESTE REGLAMENTO.

#### DAÑOS AL MATERIAL BIBLIOHEMEROGRAFICO

ARTICULO 16. SI ALGUN LECTOR MALTRATA, MUTILA O EXTRAVIA UNA OBRA O PUBLICACION PERIODICA, ESTA OBLIGADO A REPONERLA O A CUBRIR SU IMPORTE. TRATANDOSE DE OBRAS RARAS Y/O AGOTADAS, DEBERA CUBRIR EL COSTO DE LA FOTOCOPIA DEL MISMO EN CASO DE CONSEGUIRSE, ADEMAS DEL COSTO DE LA ENCUADERNACION, O BIEN, EL PRECIO ESTIMATIVO QUE FIJARA EL DIRECTOR DEL INSTITUTO

#### DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

ARTICULO 17. AL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CORRESPONDE EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES SIGUIENTES: MANTENER EL ORDEN; CONSERVAR LA COLECCION DEBIDAMENTE ORDENADA; MANTENER LOS CATALOGOS E INVENTARIOS AL CORRIENTE, DE ACUERDO CON LOS SISTEMAS DE CATALOGACION Y CLASIFICACION ADOPTADOS; ELABORAR LAS ESTADISTICAS E INFORMES MENSUALES Y ANUALES, Y LAS DEMAS FUNCIONES QUE SE REQUIERAN A FIN DE QUE EL SERVICIO SEA EFICAZ.

ARTICULO 18. EL JEFE DE LA BIBLIOTECA SERA INMEDIATAMENTE RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE REGLAMENTO.

#### TRANSITORIO

ESTE REGLAMENTO ENTRARA EN VIGOR EL DIA 21 DE ENERO DE 1980.

## Anexo 5

### REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS CAPITULO I

#### FUNCIONES Y ESTRUCTURA

ARTICULO 1o. EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS TENDRA COMO FUNCIONES ESENCIALES LAS SIGUIENTES:

- I. REALIZAR INVESTIGACION JURIDICA, Y ENFOCARLA PRIORITARIAMENTE A LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS NACIONALES;
- II. APORTAR INFORMACION CIENTIFICA SOBRE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS JURIDICAS;
- III. CONTRIBUIR A LA FORMACION DE INVESTIGADORES Y TECNICOS ACADEMICOS, Y
- IV. PRESTAR APOYO A LAS ACTIVIDADES DOCENTES Y DE INVESTIGACION EN LA UNAM Y EN OTRAS INSTITUCIONES DEL PAIS Y DEL EXTRANJERO.

ARTICULO 2o. EL INSTITUTO SE INTEGRA POR:

- I. EL DIRECTOR Y SUS AUXILIARES;
- II. EL PERSONAL ACADEMICO;
- III. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO;
- IV. LOS BECARIOS.

ARTICULO 3o. SON ORGANOS DE REPRESENTACION DEL INSTITUTO:

- I. EL DIRECTOR;
- II. EL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO;
- III. EL CONSEJO INTERNO;
- IV. LOS REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADEMICO ANTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO;
- V. EL REPRESENTANTE DEL PERSONAL ACADEMICO ANTE EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES.
- VI. LOS REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADEMICO ANTE EL CONSEJO ACADEMICO DEL AREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES.

ARTICULO 4o. AUXILIARAN AL DIRECTOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES:

- I. EL SECRETARIO ACADEMICO;
- II. EL SECRETARIO ADMINISTRATIVO;
- III. EL JEFE DE LA UNIDAD DE PLANEACION Y EVALUACION;
- IV. EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES;
- V. EL JEFE DEL CENTRO DE DOCUMENTACION DE LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA;
- VI. EL COORDINADOR ACADEMICO DE LA BIBLIOTECA;
- VII. EL JEFE DE LA UNIDAD DE INFORMACION JURIDICA SOBRE PROCESOS DE INTEGRACION Y COMERCIO INTERNACIONALES;
- VIII. EL COORDINADOR DE DIFUSION, DISTRIBUCION Y FOMENTO EDITORIAL;
- IX. EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPUTO;
- X. LOS COORDINADORES DE LAS AREAS DE INVESTIGACION Y NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA

ARTICULO 5o. LOS EX DIRECTORES DEL INSTITUTO, QUE HAYAN CONCLUIDO EL PERIODO PARA EL QUE FUERON DESIGNADOS, TENDRAN EL CARACTER DE CONSEJEROS EX OFICIO DEL INSTITUTO.

## CAPITULO II

### DEL DIRECTOR

ARTICULO 6o. EL DIRECTOR ES LA AUTORIDAD DEL INSTITUTO Y SU REPRESENTANTE. PRESIDE EL CONSEJO INTERNO Y EL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO. TENDRA LAS ATRIBUCIONES QUE ESTABLEZCAN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA Y ESTE REGLAMENTO.

ARTICULO 7o. EL NOMBRAMIENTO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SE AJUSTARA A LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 11 DE LA LEY ORGANICA Y 52 DEL ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD.

ARTICULO 8o. EL DIRECTOR TENDRA, ADEMAS, LAS SIGUIENTES FACULTADES Y OBLIGACIONES:

I. REPRESENTAR AL INSTITUTO;

II. CONCURRIR A LAS SESIONES DEL CONSEJO UNIVERSITARIO Y FORMAR PARTE DE LAS COMISIONES QUE EL PROPIO CONSEJO DETERMINE;

III. FORMAR PARTE DEL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES;

IV. FORMAR PARTE DEL CONSEJO ACADEMICO DEL AREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES;

V. CONVOCAR AL CONSEJO INTERNO Y PRESIDIRLO CON VOZ Y VOTO; EN CASO DE EMPATE, TENDRA VOTO DE CALIDAD;

VI. CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES ACADEMICAS;

VII. PROMOVER ANTE EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES TODOS LOS ASUNTOS Y TRAMITES OFICIALES DEL INSTITUTO, CUANDO SEAN DE LA COMPETENCIA DE AQUEL;

VIII. VELAR DENTRO DEL INSTITUTO, POR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACION UNIVERSITARIA, DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ACADEMICOS Y, EN GENERAL, DE LAS DISPOSICIONES Y ACUERDOS QUE NORMEN LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD, DICTANDO LAS MEDIDAS CONDUCENTES;

IX. PRESENTAR EL INFORME ANUAL Y LA EVALUACION DEL TRABAJO DEL INSTITUTO ANTE EL PERSONAL ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DE LA DEPENDENCIA;

X. ELABORAR LOS PLANES Y PROYECTOS DE TRABAJO DEL INSTITUTO.

XI. ELABORAR EL PROYECTO DE PRESUPUESTO DEL INSTITUTO Y PRESENTARLO PARA SU OPINION AL CONSEJO INTERNO;

XII. PROPONER AL RECTOR LA DESIGNACION DEL SECRETARIO ACADEMICO Y SUPERVISAR LAS LABORES DE ESTE;

XIII. CUIDAR DE QUE DENTRO DEL INSTITUTO SE DESARROLLEN LAS LABORES EN FORMA ORDENADA Y EFICAZ DICTANDO, EN SU CASO, LAS MEDIDAS PROCEDENTES;

XIV. ESCUCHAR LAS OPINIONES EMITIDAS POR EL CONSEJO INTERNO EN LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA.

XV. EJERCER EL PRESUPUESTO EN LOS TERMINOS APROBADOS POR EL CONSEJO UNIVERSITARIO;

XVI. PRESENTAR AL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES, PARA SU APROBACION; AL CONSEJO INTERNO, PARA SU OPINION, Y AL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO, PARA SU CONOCIMIENTO EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES DEL INSTITUTO;

XVII. PRESENTAR AL CONSEJO INTERNO, PARA SU OPINION, LOS PROYECTOS ANUALES DE INVESTIGACION DEL PERSONAL ACADEMICO.

XVIII. PRESENTAR AL CONSEJO INTERNO, PARA SU EVALUACION Y OPINION, LOS INFORMES ANUALES DE ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL ACADEMICO, DE LAS AREAS DE INVESTIGACION Y DE LOS NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA;

XIX. PROPONER AL SECRETARIO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD, LOS NOMBRAMIENTOS DE SECRETARIO ADMINISTRATIVO, JEFE DE LA UNIDAD DE PLANEACION Y EVALUACION, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES, JEFE DEL CENTRO DE DOCUMENTACION DE LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA, COORDINADOR ACADEMICO DE LA BIBLIOTECA, JEFE DE LA UNIDAD DE INFORMACION SOBRE PROCESOS DE INTEGRACION Y COMERCIO INTERNACIONALES, COORDINADOR DE DIFUSION, DISTRIBUCION Y FOMENTO EDITORIALES Y JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPUTO, ADEMAS DE SUPERVISAR LAS LABORES DE ESTOS, Y

XX. DESIGNAR A LOS COORDINADORES DE LAS AREAS DE INVESTIGACION Y NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA DEL INSTITUTO.

### CAPITULO III

#### DEL CONSEJO INTERNO

ARTICULO 9o. EL CONSEJO INTERNO SERA EL ORGANO DE CONSULTA NECESARIA DEL DIRECTOR, EN LOS CASOS QUE DISPONGAN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA Y ESTE REGLAMENTO.

ARTICULO 10. INTEGRARAN EL CONSEJO INTERNO:

I. EL DIRECTOR DEL INSTITUTO, QUIEN SERA SU PRESIDENTE;

II. EL SECRETARIO ACADEMICO, QUIEN SERA SU SECRETARIO;

III. TRES REPRESENTANTES DE LOS INVESTIGADORES;

IV. UN REPRESENTANTE DE LOS TECNICOS ACADEMICOS.

SALVO EL DIRECTOR Y EL SECRETARIO ACADEMICO, LOS DEMAS REPRESENTANTES TENDRAN UN SUPLENTE, QUIEN PODRA VOTAR UNICAMENTE EN AUSENCIA DEL PROPIETARIO.

EL SECRETARIO ACADEMICO TENDRA DERECHO A VOZ PERO SIN VOTO, SALVO EL CASO DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 54B DEL ESTATUTO GENERAL.

ARTICULO 11. EL CONSEJO INTERNO TENDRA, ADEMAS DE LAS QUE ESTABLEZCA LA LEGISLACION UNIVERSITARIA, LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

I. CONOCER Y OPINAR RESPECTO DE LOS ASUNTOS QUE LE PRESENTE EL DIRECTOR DEL INSTITUTO;

II. PRESENTAR AL DIRECTOR INICIATIVAS EN MATERIA DE PLANES Y PROYECTOS DE INVESTIGACION;

III. OPINAR ANTE EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES SOBRE LOS PROGRAMAS ANUALES DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADEMICO;

IV. EVALUAR LOS INFORMES ANUALES DEL PERSONAL ACADEMICO Y REMITIRLOS, CON SU OPINION FUNDAMENTADA, AL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES;

V. CONOCER Y OPINAR SOBRE EL PROYECTO DE PRESUPUESTO ANUAL DEL INSTITUTO;

VI. CONSTITUIR COMISIONES TEMPORALES O PERMANENTES SOBRE ASUNTOS ACADEMICOS;

VII. ELABORAR EL PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO, ASI COMO PROMOVER SUS REFORMAS Y PRESENTARLAS PARA SU APROBACION ANTE EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES;

VIII. CONOCER Y OPINAR SOBRE LOS PLANES DE TRABAJO Y EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES DEL INSTITUTO;

IX. SOLICITAR DEL PERSONAL ACADEMICO INFORMES SOBRE EL AVANCE DE SUS ACTIVIDADES, A FIN DE EMITIR SU OPINION EN LOS RESPECTIVOS CONCURSOS DE OPOSICION.

X. OPINAR SOBRE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE LAS AREAS DE INVESTIGACION Y LOS NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA, Y

XI. APROBAR TODOS LOS REGLAMENTOS, MANUALES, INSTRUCTIVOS Y LINEAMIENTOS DE APLICACION GENERAL EN EL INSTITUTO.

ARTICULO 12. EL CONSEJO INTERNO ACTUARA VALIDAMENTE CON LA ASISTENCIA DE CUANDO MENOS LA MITAD MAS UNO DE SUS MIEMBROS, SALVO CUANDO CONOZCA DE LOS ASUNTOS MENCIONADOS EN LA FRACCION VII DEL ARTICULO 11, EN CUYO CASO SE REQUERIRA LA ASISTENCIA DE CUANDO MENOS LAS DOS TERCERAS PARTES DEL TOTAL DE SUS MIEMBROS.

SI POR FALTA DE QUORUM NO SE CELEBRARE ALGUNA SESION, SE CITARA PARA OTRA DENTRO DE LOS CINCO DIAS HABILES SIGUIENTES, LA QUE PODRA EFECTUARSE VALIDAMENTE CUALQUIERA QUE SEA EL NUMERO DE CONSEJEROS PRESENTES.

ARTICULO 13. EL CONSEJO INTERNO TOMARA SUS ACUERDOS POR SIMPLE MAYORIA DE VOTOS DE LOS CONSEJEROS PRESENTES.

ARTICULO 14. EL CONSEJO INTERNO CELEBRARA SESIONES ORDINARIAS UNA VEZ AL MES, Y EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUEN NECESARIO EL DIRECTOR O UN GRUPO DE CONSEJEROS QUE CONSTITUYA, POR LO MENOS, LA TERCERA PARTE DEL CONSEJO.

ARTICULO 15. PARA SER ELEGIBLE AL CARGO DE CONSEJERO PROPIETARIO REPRESENTANTE DE LOS INVESTIGADORES, SE DEBERAN SATISFACER LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. SER INVESTIGADOR DEFINITIVO DE TIEMPO COMPLETO;

II. HABER CUMPLIDO CON SUS PROGRAMAS DE TRABAJO;

III. HABER PRESTADO SERVICIOS ACADEMICOS ININTERRUMPIDOS EN EL INSTITUTO, CUANDO MENOS DURANTE LOS ULTIMOS DOS AÑOS;

IV. NO DESEMPEÑAR ALGUN CARGO DE CARACTER ACADEMICO ADMINISTRATIVO O ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD AL MOMENTO DE SER ELECTO, NI DURANTE EL DESEMPEÑO DEL CARGO;

V. NO HABER SIDO SANCIONADO POR INCURRIR EN ALGUNA DE LAS CAUSAS GRAVES DE RESPONSABILIDAD QUE ESTABLECE LA LEGISLACION UNIVERSITARIA, Y

VI. NO FUNGIR COMO REPRESENTANTE DEL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO ANTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO, EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES O LOS CONSEJOS ACADEMICOS DE AREA.

PARA SER CONSEJERO SUPLENTE, BASTARA TENER LA CALIDAD DE INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO Y SATISFACER LOS REQUISITOS PREVISTOS EN LAS FRACCIONES II, III, V Y VI DE ESTE ARTICULO.

ARTICULO 16. PARA SER ELEGIBLE AL CARGO DE CONSEJERO PROPIETARIO REPRESENTANTE DE LOS TECNICOS ACADEMICOS, SE DEBERAN SATISFACER LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

I. SER TECNICO ACADEMICO DEFINITIVO DE TIEMPO COMPLETO;

II. HABER CUMPLIDO CON SUS PROGRAMAS DE TRABAJO;

III. HABER PRESTADO SERVICIOS ACADEMICOS ININTERRUMPIDOS EN EL INSTITUTO, CUANDO MENOS DURANTE LOS ULTIMOS DOS AÑOS;

IV. NO DESEMPEÑAR ALGUN CARGO DE CARACTER ACADEMICO ADMINISTRATIVO O ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD AL MOMENTO DE SER ELECTO, NI DURANTE EL DESEMPEÑO DEL CARGO, Y

V. NO HABER SIDO SANCIONADO POR INCURRIR EN ALGUNA DE LAS CAUSAS GRAVES DE RESPONSABILIDAD QUE ESTABLECE LA LEGISLACION UNIVERSITARIA.

VI. NO FUNGIR COMO REPRESENTANTE DEL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO ANTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO O EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES.

PARA SER CONSEJERO SUPLENTE, BASTARA TENER LA CALIDAD DE TECNICO ACADEMICO DE TIEMPO COMPLETO Y SATISFACER LOS REQUISITOS PREVISTOS EN LAS FRACCIONES II, III, Y V DE ESTE ARTICULO.

ARTICULO 17. LA ELECCION DE LOS CONSEJEROS REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADEMICO SERA MEDIANTE VOTACION MAYORITARIA, LIBRE, DIRECTA Y SECRETA DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA DEPENDENCIA. LA ELECCION SE EFECTUARA CONFORME AL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO:

A) EL CONSEJO INTERNO EXPEDIRA LA CONVOCATORIA RESPECTIVA CON POR LO MENOS QUINCE DIAS DE ANTICIPACION A LA FECHA EN QUE DEBAN CELEBRARSE LAS ELECCIONES. DICHA CONVOCATORIA INCLUIRA EL PADRON ELECTORAL, Y SE FIJARA EN LUGARES VISIBLES DEL INSTITUTO;

B) EL CONSEJO INTERNO NOMBRARA UNA COMISION DE TRES MIEMBROS, CON DOS SUPLENTE, QUE INSTALE Y VIGILE LAS URNAS, LAS CUALES PERMANECERAN ABIERTAS UN SOLO DIA, AL MENOS SEIS HORAS, DURANTE EL HORARIO QUE SE DETERMINE EN LA CONVOCATORIA. TAMBIEN DESIGNARA TRES ESCRUTADORES DE UNA LISTA DE CINCO PROPUESTA POR EL DIRECTOR;

C) EL ESCRUTINIO SERA PUBLICO, Y

D) EL DIRECTOR DARA A CONOCER LOS RESULTADOS DE LA ELECCION.

ARTICULO 18. LOS CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LOS INVESTIGADORES Y LOS DE LOS TECNICOS ACADEMICOS DURARAN EN SU ENCARGO CUATRO AÑOS, NO PUDIENDO, LOS QUE HUBIESEN SIDO ELECTOS

CON EL CARACTER DE PROPIETARIOS O HUBIESEN FUNCIONADO COMO TALES DURANTE MAS DE SEIS MESES, REELEGIRSE PARA EL PERIODO INMEDIATO.

ARTICULO 19. EN EL INSTITUTO FUNCIONARAN LOS SIGUIENTES COMITES Y COMISIONES:

- I. COMISION DICTAMINADORA DE INVESTIGADORES;
- II. COMISION DICTAMINADORA DE TECNICOS ACADEMICOS;
- III. COMISION EDITORIAL;
- IV. SUBCOMITE DE BECAS, Y
- V. LOS DEMAS QUE ACUERDE EL CONSEJO INTERNO QUE SE CONSTITUYAN.

ARTICULO 20. LA COMISIONES DICTAMINADORAS DE INVESTIGADORES Y TECNICOS ACADEMICOS, ASI COMO EL SUBCOMITE DE BECAS, SE INTEGRARAN DE ACUERDO CON LO DISPUESTO POR LA LEGISLACION UNIVERSITARIA PARA CADA CASO.

ARTICULO 21. LA COMISION EDITORIAL DEL INSTITUTO SE INTEGRARA CON: EL DIRECTOR, EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES, EL COORDINADOR DE DIFUSION, DISTRIBUCION Y FOMENTO EDITORIAL Y SEIS INVESTIGADORES REPRESENTANTES DE LAS SIGUIENTES AREAS DE INVESTIGACION DEL INSTITUTO:

- I. DERECHO PRIVADO;
- II. DERECHO PUBLICO;
- III. DERECHO INTERNACIONAL;
- IV. DERECHO PENAL;
- V. DERECHO SOCIAL;
- VI. HISTORIA, SOCIOLOGIA Y FILOSOFIA.

LOS QUE SERAN NOMBRADOS POR EL CONSEJO INTERNO A PROPUESTA DEL DIRECTOR.

ESTA COMISION NOMBRARA COMITES EDITORIALES ESPECIFICOS PARA LAS PUBLICACIONES PERIODICAS QUE ASI LO REQUIERAN.

ARTICULO 22. DENTRO DE CADA COMITE EDITORIAL FUNCIONARA UNA COMISION PERMANENTE QUE SE INTEGRARA CON LOS MIEMBROS DEL RESPECTIVO COMITE EDITORIAL QUE DESIGNE EL DIRECTOR.

ARTICULO 23. SERAN ATRIBUCIONES DE LA COMISION EDITORIAL DEL INSTITUTO:

- I. ELABORAR CON EL DIRECTOR EL PLAN ANUAL DE PUBLICACIONES DEL INSTITUTO Y DARLO A CONOCER AL CONSEJO INTERNO;
- II. DICTAMINAR CON EL DIRECTOR SOBRE LAS OBRAS PROPUESTAS PARA PUBLICACION;
- III. ESTABLECER LAS NORMAS ESPECIFICAS PARA LAS PUBLICACIONES DEL INSTITUTO, Y
- IV. PROMOVER LA TRADUCCION Y DISTRIBUCION DE LAS PUBLICACIONES EDITADAS POR EL INSTITUTO, PARA SU MAYOR DIFUSION.

ARTICULO 24. SERAN ATRIBUCIONES DEL SUBCOMITE DE BECAS:

- I. PRESELECCIONAR LOS CANDIDATOS A BECARIOS DEL PROGRAMA DE SUPERACION DEL PERSONAL ACADEMICO;
- II. SOLICITAR Y OPINAR SOBRE LOS INFORMES QUE PRESENTEN LOS BECARIOS Y LOS INVESTIGADORES QUE LOS ASESOREN;

- III. DICTAMINAR SOBRE LA RENOVACION DE LAS BECAS;
- IV. PROPONER AL DIRECTOR LOS INVESTIGADORES QUE DIRIJAN LOS TRABAJOS DE LOS BECARIOS;
- V. FORMULAR EL REGLAMENTO DE BECARIOS, ASI COMO SUS REFORMAS, Y SOMETERLOS A LA APROBACION DEL CONSEJO INTERNO, Y
- VI. LAS DEMAS QUE LE CONFIERAN EL INSTRUCTIVO GENERAL PARA LA ASIGNACION DE BECAS DE LA UNAM Y EL REGLAMENTO DE BECARIOS DEL INSTITUTO.

ARTICULO 25. SERAN ATRIBUCIONES DEL COMITE DE DOCUMENTACION E INFORMACION:

- I. PROPONER AL DIRECTOR LA POLITICA DE ADQUISICIONES DE LIBROS, REVISTAS Y OTROS MATERIALES;
- II. FORMULAR LOS PLANES PARA EL DESARROLLO Y MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA DOCUMENTACION, CON BASE EN LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADEMICO, Y PRESENTARLOS AL DIRECTOR PARA SU APROBACION, Y
- III. LAS DEMAS QUE LE ASIGNE EL CONSEJO INTERNO.

#### CAPITULO IV

##### DEL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO

ARTICULO 26. EL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO SE INTEGRARA CON TODOS LOS MIEMBROS DEL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO. EL DIRECTOR DEL INSTITUTO SERA EL PRESIDENTE DEL CLAUSTRO Y EL SECRETARIO ACADEMICO SERA SU SECRETARIO.

ARTICULO 27. EL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- I. CONOCER, PROPONER Y OPINAR SOBRE LOS PROYECTOS DE POLITICAS ACADEMICAS GENERALES DEL INSTITUTO;
- II. CONOCER Y OPINAR SOBRE EL INFORME ANUAL DEL INSTITUTO Y RESPECTO DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIONES QUE PERIODICAMENTE LE PRESENTE EL DIRECTOR;
- III. CONOCER DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACION DE CARACTER COLECTIVO DEL INSTITUTO, EN LOS TERMINOS QUE PARA TAL EFECTO DETERMINE EL DIRECTOR, Y
- IV. PROPONER AL DIRECTOR LA ORGANIZACION DE EVENTOS ACADEMICOS.

ARTICULO 28. EL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO SE REUNIRA PREVIA CONVOCATORIA QUE AL EFECTO EXPIDA EL DIRECTOR, O BIEN, CUANDO LO SOLICITE EL CONSEJO INTERNO O LA TERCERA PARTE DE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL ACADEMICO.

#### CAPITULO V

DE LOS REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADEMICO ANTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO, EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES Y EL CONSEJO ACADEMICO DE AREA.

ARTICULO 29. LOS REQUISITOS, CARACTERISTICAS Y PROCEDIMIENTO DE LA ELECCION, DURACION DEL CARGO Y FUNCIONES DE LOS REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADEMICO ANTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO, EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES Y EL CONSEJO

ACADEMICO DE AREA, SE REGIRAN POR LAS DISPOSICIONES RELATIVAS DE LA LEGISLACION UNIVERSITARIA.

#### CAPITULO VI

##### DEL SECRETARIO ACADEMICO

ARTICULO 30. EL DIRECTOR SERA AUXILIADO POR EL SECRETARIO ACADEMICO EN LA COORDINACION Y EJECUCION DE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA. EL SECRETARIO ACADEMICO TENDRA LAS ATRIBUCIONES QUE ESTABLEZCAN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA Y ESTE REGLAMENTO.

ARTICULO 31. EL SECRETARIO ACADEMICO TENDRA LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

I. FUNGIR COMO SECRETARIO DEL CONSEJO INTERNO Y DEL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO;

II. SUSTITUIR AL DIRECTOR EN CASO DE LICENCIAS O COMISIONES DE ESTE QUE NO EXCEDAN DE SESENTA DIAS;

III. SUSTITUIR AL DIRECTOR, CON VOZ PERO SIN VOTO, EN EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES;

IV. AUXILIAR AL DIRECTOR EN LA ELABORACION DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO;

V. AUXILIAR AL DIRECTOR EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES DEL INSTITUTO Y DEL INFORME ANUAL DE LAS LABORES DEL MISMO, Y

VI. LAS DEMAS QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR.

#### CAPITULO VII

##### DEL PERSONAL ACADEMICO

ARTICULO 32. LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCION, PROMOCION Y DEFINITIVIDAD DEL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO, ASI COMO SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES, SERAN LOS ESTABLECIDOS EN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA Y EN ESTE REGLAMENTO.

ARTICULO 33. LA ACTIVIDAD ACADEMICA DEL INSTITUTO SE ORGANIZARA EN AREAS DE INVESTIGACION Y NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA. TODOS LOS INVESTIGADORES DEBEN ESTAR INSCRITOS EN AL MENOS UNO DE ELLOS.

ARTICULO 34. EL PERSONAL ACADEMICO DEL INSTITUTO TENDRA LOS SIGUIENTES DERECHOS:

I. REALIZAR SUS ACTIVIDADES ACADEMICAS DE ACUERDO CON EL PRINCIPIO DE LIBERTAD DE CATEDRA Y DE INVESTIGACION, CONFORME A LOS PROGRAMAS APROBADOS POR EL CONSEJO INTERNO Y EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES;

II. OBTENER LAS REGALIAS E INGRESOS EXTRAORDINARIOS POR CONCEPTO DE DERECHOS DE AUTOR Y PROYECTOS DE INVESTIGACION QUE EN SU CASO LOS GENEREN, CONFORME A LO DISPUESTO EN EL REGLAMENTO SOBRE INGRESOS EXTRAORDINARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO;

III. TENER ACCESO DIRECTO AL ACERVO BIBLIOGRAFICO Y HEMEROGRAFICO DEL INSTITUTO, PARA CONSULTA O PRESTAMO, SEGUN LAS DISPOSICIONES APLICABLES;

- IV. FIJAR EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA REALIZAR SU TRABAJO Y NOTIFICARLO AL DIRECTOR, ASI COMO CUALQUIER MODIFICACION AL MISMO, RESPETANDO EL HORARIO DE LABORES DEL INSTITUTO Y LOS TERMINOS DE SU CONTRATO;
- V. RECIBIR ANUALMENTE UNA CANTIDAD EQUIVALENTE A UNA QUINCENA DE SALARIO TABULADO, EN CASO DE TENER UN MINIMO DE NOVENTA POR CIENTO DE ASISTENCIAS, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO;
- VI. RECIBIR. EN FORMA GRATUITA, UN EJEMPLAR DE TODAS LAS PUBLICACIONES DEL INSTITUTO, EDITADAS DIRECTA Y EXCLUSIVAMENTE POR LA UNAM, PERIODICAS Y NO PERIODICAS;
- VII. SER INFORMADO DE LAS NUEVAS ADQUISICIONES BIBLIOGRAFICAS DEL INSTITUTO;
- VIII. OBTENER MENSUALMENTE, SIN COSTO, EL NUMERO DE FOTOCOPIAS QUE FIJE EL DIRECTOR. EL EXCEDENTE DEBERA SER CUBIERTO POR EL PERSONAL ACADEMICO, CONFORME A LA TARIFA QUE ESTABLEZCA EL DIRECTOR.
- IX. OBTENER DE LA BIBLIOTECA DEL INSTITUTO UN PRESTAMO EXTERNO HASTA DE SEIS LIBROS Y DIEZ REVISTAS, POR UN PLAZO NO MAYOR DE TREINTA DIAS NATURALES, RENOVABLE POR UNA SOLA VEZ;
- X. SOLICITAR DEL CENTRO DE DOCUMENTACION DE LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA DEL INSTITUTO EL MATERIAL QUE LE INTERESE, CON DERECHO A FOTOCOPIAS, EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION V PRECEDENTE Y CONFORME AL REGLAMENTO RESPECTIVO;
- XI. SOLICITAR A LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA EL TRABAJO MECANOGRAFICO Y DEMAS SERVICIOS SECRETARIALES;
- XII. OBTENER DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO, EL AUXILIO PARA LA REALIZACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD;
- XIII. PARTICIPAR EN LOS EVENTOS ORGANIZADOS POR EL INSTITUTO, TALES COMO CONGRESOS, CONFERENCIAS, MESAS REDONDAS Y SEMINARIOS;
- XIV. PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE LA TELEVISION Y LA RADIO, A CARGO DE ESTE INSTITUTO;
- XV. PRESENTAR SUS INVESTIGACIONES EN LOS SEMINARIOS INTERNOS DEL CLAUSTRO DEL PERSONAL ACADEMICO;
- XVI. PUBLICAR SUS TRABAJOS EN LAS REVISTAS Y PROGRAMAS EDITORIALES DEL INSTITUTO, PREVIA APROBACION DE LA COMISION EDITORIAL;
- XVII. RECIBIR EL CREDITO CORRESPONDIENTE POR SU PARTICIPACION EN TRABAJOS INDIVIDUALES O COLECTIVOS, DE ACUERDO CON EL RESPONSABLE DEL PROYECTO O DE LA EDICION RESPECTIVA, E
- XVIII. IMPARTIR O REALIZAR, EN OTRAS INSTITUCIONES Y CON AUTORIZACION DEL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES, CATEDRAS U OTRAS LABORES REMUNERADAS HASTA POR OCHO HORAS SEMANALES.
- ARTICULO 35. EL PERSONAL ACADEMICO TENDRA LAS SIGUIENTES OBLIGACIONES:

- I. DECLARAR SU ADSCRIPCION AL INSTITUTO EN LAS ACTIVIDADES ACADEMICAS EN QUE PARTICIPE;
- II. REALIZAR SUS ACTIVIDADES DE CONFORMIDAD CON LOS PROGRAMAS APROBADOS POR LOS ORGANOS COMPETENTES;
- III. REALIZAR SUS ACTIVIDADES DE ACUERDO CON EL HORARIO QUE HAYA ESTABLECIDO Y COMUNICADO AL DIRECTOR;
- IV. ENRIQUECER Y ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS;
- V. CUMPLIR, SALVO EXCUSA FUNDADA, LAS COMISIONES ACADEMICAS QUE SE LE ENCOMIENDEN Y RENDIR LOS INFORMES CORRESPONDIENTES;
- VI. PROFESAR CATEDRA, DE ACUERDO CON LOS MINIMOS Y MAXIMOS DE HORAS QUE ESTABLECE EL ESTATUTO;
- VII. SOMETER A LA CONSIDERACION DEL CONSEJO INTERNO Y A LA APROBACION EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES, SU PROGRAMA ANUAL DE LABORES, LLEVARLAS A CABO PUNTUALMENTE Y RENDIR UN INFORME SOBRE LA REALIZACION DE LAS MISMAS;
- VIII. PRESENTAR AL DIRECTOR DEL INSTITUTO, AL CONSEJO INTERNO, Y AL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES, EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES ACADEMICAS QUE PRETENDA REALIZAR DURANTE EL PERIODO SABATICO E INFORMAR, AL TERMINO DEL MISMO, SOBRE LAS REALIZADAS;
- IX. COLABORAR ANUALMENTE PARA LAS PUBLICACIONES PERIODICAS DEL INSTITUTO, EN LOS TERMINOS FIJADOS POR EL CONSEJO INTERNO;
- X. FIJAR EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA REALIZAR SU TRABAJO Y NOTIFICARLO AL DIRECTOR, ASI COMO CUALQUIER MODIFICACION AL MISMO, RESPETANDO EL HORARIO DE LABORES DEL INSTITUTO Y LOS TERMINOS DE SU CONTRATO;
- XI. AVISAR A LA SECRETARIA ACADEMICA CUANDO, POR RAZONES DE LA PROPIA INVESTIGACION, REQUIERA ASISTIR A BIBLIOTECAS O CENTROS DOCUMENTALES FUERA DEL INSTITUTO, CON EL FIN DE QUE SIEMPRE SEA POSIBLE LOCALIZAR AL PERSONAL ACADEMICO DENTRO DEL HORARIO REGISTRADO;
- XII. REINTEGRAR A LA BIBLIOTECA EN EL MES DE ENERO DE CADA AÑO TODO EL MATERIAL BIBLIOGRAFICO QUE LE HAYA SIDO PRESTADO. LA INOBSERVANCIA DE ESTA DISPOSICION SUSPENDE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA PARA EL INFRACTOR;
- XIII. RESPONSABILIZARSE DIRECTA E INMEDIATAMENTE, PREVIO SU CONSENTIMIENTO, DE LA FORMACION ACADEMICA DE UNO O VARIOS BECARIOS DEL INSTITUTO, CUMPLIENDO CON TODAS LAS OBLIGACIONES QUE SUPONE ESTA TUTORIA EN LOS TERMINOS DEL REGLAMENTO RESPECTIVO;
- XIV. ASENTAR SU ASISTENCIA DIARIAMENTE EN LOS REGISTROS QUE SE LLEVAN EN EL INSTITUTO;
- XV. ENTREGAR AL INSTITUTO LA PRIMERA OPCION PARA LA PUBLICACION DE SUS LIBROS;
- XVI. DESARROLLAR SU ACTIVIDAD ACADEMICA INTEGRADO A ALGUNA DE LAS AREAS DE INVESTIGACION O DE LOS NUCLEOS DE INVESTIGACION INTERDISCIPLINARIA, PARTICIPANDO EN LAS ACTIVIDADES DEL MISMO, Y

XVII. LOS TECNICOS ACADEMICOS DESARROLLARAN SUS FUNCIONES ADSCRITOS A ALGUNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE APOYO O ACADEMICO DEL INSTITUTO Y BAJO LA SUPERVISION DE ALGUNO DE LOS AUXILIARES DEL DIRECTOR.

#### CAPITULO VIII

##### DEL SECRETARIO ADMINISTRATIVO

ARTICULO 36. EL SECRETARIO ADMINISTRATIVO SERA AUXILIAR DEL DIRECTOR EN LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA.

ARTICULO 37. SERAN ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO ADMINISTRATIVO:

I. EJECUTAR LAS INSTRUCCIONES DEL DIRECTOR;

II. SUPERVISAR LAS LABORES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO, E INFORMAR OPORTUNAMENTE AL DIRECTOR SOBRE LAS MISMAS;

III. AUXILIAR AL DIRECTOR, CUANDO ESTE LO REQUIERA, EN LA ELABORACION DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO DEL INSTITUTO;

IV. AUXILIAR AL DIRECTOR EN EL CONTROL Y EJERCICIO DE LAS PARTIDAS PRESUPUESTALES, Y

V. LAS DEMAS QUE LE CONFIERA LA LEGISLACION UNIVERSITARIA.

#### CAPITULO IX

##### DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ARTICULO 38. LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMISION Y PROMOCION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO, ASI COMO SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES, SERAN LOS ESTABLECIDOS EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y EN SUS REGLAMENTOS.

#### CAPITULO X

##### DE LOS BECARIOS

ARTICULO 39. SERAN BECARIOS QUIENES RECIBAN AYUDA ECONOMICA DE LA UNAM O DE CUALQUIER OTRA FUNDACION O INSTITUCION, PREVIO DICTAMEN FAVORABLE DEL SUBCOMITE DE BECAS DEL INSTITUTO, CON OBJETO DE LOGRAR O PERFECCIONAR SU FORMACION ACADEMICA.

ARTICULO 40. LA SELECCION Y LA FORMACION ACADEMICA DE LOS BECARIOS SE AJUSTARAN A LO DISPUESTO EN EL INSTRUCTIVO GENERAL PARA LA ASIGNACION DE BECAS DE LA UNAM, ASI COMO EN EL REGLAMENTO DE BECARIOS DEL INSTITUTO APROBADO POR EL CONSEJO INTERNO, CONFORME A LAS BASES DE ESTE REGLAMENTO.

ARTICULO 41. LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS BECARIOS SERAN LOS ESTABLECIDOS EN LOS ORDENAMIENTOS MENCIONADOS EN EL ARTICULO ANTERIOR, ENTRE LOS QUE SE INCLUIRA LA OBLIGACION, PARA LOS NACIONALES, DE ASISTIR CUANDO MENOS VEINTICINCO HORAS A LA SEMANA AL INSTITUTO, DIEZ DE LAS CUALES LAS DESTINARAN A COLABORAR EN LOS SERVICIOS DE APOYO A LA INVESTIGACION QUE PRESTA EL INSTITUTO Y EL TIEMPO RESTANTE A ATENDER LAS DEMAS ACTIVIDADES ACADEMICAS QUE SE ORGANICEN PARA SU FORMACION Y A AVANZAR EN LA ELABORACION DE SU RESPECTIVA TESIS DE GRADO.

ARTICULO 42. LOS BECARIOS Y SUS RESPECTIVOS TUTORES DEBERAN PRESENTAR UN INFORME DE LABORES CON LA PERIODICIDAD QUE ESTABLEZCA EL REGLAMENTO DE BECARIOS.

CAPITULO IX  
DEL SERVICIO SOCIAL

ARTICULO 43. PODRAN PRESTAR SU SERVICIO SOCIAL EN EL INSTITUTO, LOS ESTUDIANTES QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS PREVISTOS EN EL REGLAMENTO GENERAL DEL SERVICIO SOCIAL DE LA UNAM, Y EN LOS LINEAMIENTOS QUE AL EFECTO ESTABLEZCA EL CONSEJO INTERNO DEL INSTITUTO.

ARTICULO 44. LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE QUIENES PRESTEN SU SERVICIO SOCIAL EN EL INSTITUTO SE AJUSTARAN A LO DISPUESTO EN EL REGLAMENTO GENERAL DEL SERVICIO SOCIAL DE LA UNAM, Y EN LA LEGISLACION UNIVERSITARIA.

TRANSITORIO

UNICO. ESTE REGLAMENTO ENTRARA EN VIGOR AL DIA SIGUIENTE D SU APROBACION POR EL CONSEJO TECNICO DE HUMANIDADES.

## Anexo 6

### Carta de acceso a la organización



México D.F. a 28 de enero de 2002.

Dr. Portero

Portero del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la  
Universidad Nacional Autónoma de México

**P R E S E N T E**

El que suscribe, Coordinador del Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, de la manera más atenta, le solicita apoyo permitiendo acceso al instituto que atinadamente es portero, a Octavio Bojórquez Camacho, alumno de nuestro programa con sede en Culiacán, Sinaloa, para que realice un estudio académico a fin de presentarlo y defenderlo como tesis doctoral.

El propósito fundamental será comprender cómo trabaja un centro de investigación. Sus actividades serán no perturbadoras o intrusivas y será primordial la garantía de confidencialidad y privacidad del contexto y de las personas que se estudien.

Su trabajo de investigación titulado “Desarrollo Institucional de las Universidades Públicas Mexicanas” El caso de la función de investigación, pretende contribuir a los estudios sobre la universidad en México, desde la perspectiva de la Teoría Organizacional. Su trabajo de investigación está siendo asesorado por el Dr. Luis Montaña Hirose, miembro distinguido y fundador de este programa de doctorado.

Mucho agradeceré la oportunidad que nos preste para poder realizar este trabajo académico de gran importancia para el mejoramiento de la educación superior en México. Asimismo, le reitero la seguridad de mis más amplios respetos y consideraciones.

**A T E N T A M E N T E**

“Casa abierta al tiempo”

Dr. Antonio Barba Alvarez  
Coordinador del Posgrado en  
Estudios Organizacionales

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, DCSH  
Av. San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa, C.P. 09340, México, D.F.  
Tel: (52) 5804-6400, e-mail: [ppeo@xanum.uam.mx](mailto:ppeo@xanum.uam.mx)

## **Anexo 7**

Carta modelo de despedida dirigida a los entrevistados

Dra. Investigadora 1

Por este medio le saludo cordialmente, a su vez, deseo manifestarle mi agradecimiento por su valiosa colaboración con la investigación que he estado realizando, que toma como estudio de caso, del conjunto de las instituciones de investigación de la universidad pública en México, al Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Deseo reiterarle que la perspectiva de estudio es la Teoría Organizacional y que los datos que usted me ha proporcionado sólo se utilizarán con fines académicos, es decir, no se empleará su nombre o dato alguno que lo identifique, ni se podrá afectar su persona o su prestigio profesional.

Por su contribución y confianza invaluable, y sobre todo por su fina amistad, le reafirmo mis más amplios respetos y consideraciones.

Quedo a sus órdenes

Octavio Bojórquez Camacho

México, D.F. a 25 de julio de 2002

**Anexo 8**  
**CATEGORÍAS ENCONTRADAS**

Clave	Concepto	Clave	Concepto	Clave	Concepto
AAA	Asesoría c/aceptació asesor	ARS	Amplio reconoc. Social	COC	Convenio colaboración
AAB	Apoyo absoluto	ASC	Ascenso	COG	Conocimiento generado
AAF	Activ. de actos formales	ASE	Asesoría	COH	Cohesión
AAU	Alta autoestima	ASI	Aspecto de los invest.	COI	Consejero de investigación
ABE	Adscripción de becarios	ASP	Actividades s/reemplazo	COL	Colaboración
ACA	Actividades de apoyo	AST	Asistencia	COM	Compromiso
ACI	Actividades del investigad.	ATA	Activ. de técnicos Académ.	CON	Confianza
ACL	Actualización	ATC	Atención al cliente	COO	Coordinación
ACM	Actividad complementaria	ATE	Afinidad temática	COP	Cooperatividad
ACO	Amabilidad y cortesía	ATI	Actividades del instituto	COT	Condiciones de trabajo
ACP	Ambien. de colab. y partic.	ATP	Atención personalizada	CPA	Claustro de personal acad.
ACT	Aceptación	ATR	Agilidad en los trámites	CPC	Capacitación
ACU	Actualización del C. Vitae	ATV	Atractivo	CPN	Competencia
ADC	Administración cerrada	ATZ	Automatización	CPO	Cooptación
ADD	Áreas del derecho	AUS	Austeridad	CPT	Compartir
ADE	Admón. embudo	AUT	Autonomía	CPV	Comp. punto de vista
ADI	Admón. de la investigación	AVE	Aventado	CRE	Creído
ADM	Admiración	BAD	Base de datos	CRI	Cont. a reglas de la Inst.
ADP	Adaptación	BAI	Barreras de acceso a inf.	CRT	Creatividad
AEQ	Asignación de equipo	BAT	Baja tolerancia	CTA	Cuestionamiento teórico
AEN	Ahorro de energía	BAU	Baja autoestima	CTC	Costo de trabajo campo
AES	Amplia exp. social	BBL	Bibliografía	CTE	Comité técnico editorial
AFA	Actitud facilitadota	BBT	Biblioteca	CTG	Caract.del trabajo grupo
AFI	Afición	BEC	Becado	CTL	Control
AFN	Afinidad	BET	Bajo empleo de tecnol.	CTN	Centralización
AFS	Ambiente físico	BJV	Biblio. jurídica virtual	CTS	Centralismo
AGO	Agobio	BRC	Burocracia	CTT	Contraste
AGR	Al grano	BSA	Bajo salario admvos.	CTV	Controversia
AGT	Agradecimiento	BUB	Búsqueda Bibliográfica	CTZ	Cortesía
AIG	Acto inseguro	BYE	Despedida	CVC	Conveniencia
AII	Asp. imp. p/el investig.	CAG	Cambio de grupo	CVN	Convicción
AIN	Acceso inicial	CAL	Calidad	CVO	Convivio
ALO	Acreditación del logro	CAP	Colaboración y apoyo	CYP	Científico y político
ALP	Alcances de una postura	CAT	Carga de trabajo	DAF	Demostración de afecto
AMA	Asignación de material	CBR	Cobertura	DAP	Desarrollo acad. y prof.
AMC	Ambiente de confianza	CCA	Cursos de cap. y act.	DBP	Con dinero baila perro
AME	Abogado mexicano	CCP	Concepto	DCT	Dictaminación
AMF	Ambiente formal	CCS	Convenios de colab. social	DDE	Difus. Distr. Editorial
AMI	Amistad	CDD	Comunidad	DDT	Desajuste a dinam. de trab.
AMO	Amontonadero	CDL	Cordialidad	DEI	Docencia e investigación
AMR	Amor	CEF	Comunicación efectiva	DEL	Delegación de funciones
AMT	Ambiente de trabajo	CEN	Conducción de entrevista	DEM	Democracia
ANI	Animación	CEP	Confianza edit. p/publicar	DEP	Decisiones políticas
AOR	Alimen. en la organización	CFC	Confidencialidad	DER	Desconocimiento del rol
APA	Administración pptiva.	CFT	Confortabilidad	DES	Desesperación
APC	Aprecio	CGD	Coord. gpos. doctorado	DET	Desfogue de tensión
APE	Apertura	CGM	Coord. gpos maestría	DFN	Diferenciación
APR	Apropiación	CII	Consejo int. del instituto	DIA	Dificult. para el acceso
APS	Atacar prob. por lo sano	CIN	Caract. de un investigador	DIE	Diferencias de los empl.
APT	Aprovecham. del tiempo	CIO	Contacto indirecto con org	DIF	Difusión
APY	Apoyo	CIT	Cond. Insegura del trabajo	DII	Diferencias individuales
APZ	Aprendizaje	CMA	Cuestionamiento metodol.	DIL	Diligente
AQM	Aprender querer la ate.	CMP	Compañerismo	DIN	Datos del instituto
ARA	Asesoría con rechazo	CNF	Conflicto	DIP	Diplomacia
ARE	Ambiente relajado	CNS	Consenso	DLG	Diálogo
ARM	Armonía	COB	Consultas en biblioteca	DLI	Disfruto la investigación

Clave	Concepto	Clave	Concepto	Clave	Concepto
DLJ	Doct. de leg. y jurisp.	FLX	Flexibilidad	IOE	Inf. s/objeto de estudio
DNC	Donación	FNI	Formación de nuevos inv.	IOT	Incomod. al obs. Trab.
DNM	Discrepanc. no manifestada	FOG	Fortaleza de grupo	IPA	Imprenta
DOC	Docencia	FOR	Funcionamiento de la org.	IPE	Intercesión personal
DPA	Dirección puertas abiertas	FRH	Formación de rec. Human.	IPF	Inclinación profesional
DPN	Decepción	FRR	Frecuencia de reuniones	IPI	Infraestructura p/ invest.
DPO	Diversidad de posturas	FRT	Formalización de r. trab	IPO	Intelectuales y poder
DPR	Desprecio	FSA	Funciones de Sria. Adm.	IPT	Impotencia
DPS	Disposición	FSC	Funciones de Sria. Acad	IQT	Inquietud
DPT	Discusión previa del tema	FTI	Fin de tarea inicio otra	IRO	Ironía
DRA	Doctorado	FTL	Fraternal	ISI	Intervención sindical
DSC	Discrepancia	FTN	Fortuna	IST	Insatisfacción
DSG	Designación	GCT	Gran cantidad de trabajo	ITC	intercesión
DSR	Desarrollo	GDI	Grupos de discusión	ITD	Interdisciplina
DST	Distinción	GIN	Grupo informal	ITG	Integración
DTB	Distribución	GLE	Grupos de lectura	ITI	Incorp. temprana a la inv.
DTC	Dinám. del trab de campo	GRE	Grupo de referencia	IVG	Investigación
DTI	Desubicac. teórica del inv.	GRG	Gregario	IVI	Investigadores visitantes
DTL	Descentralización	GRP	Grupo político	IVN	Impacto en la vida nacional
DTR	Descuido del trabajo	GUN	Grupo único	IVT	Invitación
DYV	Distribución y ventas	HMD	Hermandad	JOV	Jovialidad
EAI	Equipo adq. por el investig.	HIT	Hipótesis de trabajo	JUV	Juicio de valor
EBU	Experiencia burocrática	HOT	Horario de trabajo	LIA	Línea académica
ECN	Extensión del conocimient.	IAS	Información al asesor	LIB	Libertad
ECP	Espera con paciencia	IAT	Investigador atípico	LID	Liderazgo
EDA	Edad	IBI	Intercambio bibliográfico	LII	Línea ideológica
EDC	Edición	ICA	Introducción al campo	LIM	Líder Moral
EDE	Escaso debate	ICG	Incongruencia	LIP	Límites presupuestales
EDI	Editorial	ICP	Inv. con cargos públicos	LIT	Liderazgo tradicional
EEC	Estrat. de ext. del conoc.	IDE	Identidad	LIV	Líderes viejos
EFI	Exigencias formales al Inv.	IDM	Idioma	LOR	Limpieza y orden
EID	Encuentros interdiscipl.	IDN	Inducción	LTX	Libro de texto
EME	Estrategia metodológica	IDP	Independencia	MAD	Madurez
ENV	Envidia	IDT	Integ. a dinámic. de trabajo	MAI	Materia de investigación
EPO	Estudios de posgrado	IEE	Inv. con esp. especiales	MAP	Mec. asign. plazas vacantes
EQP	Equilibrio político	IEI	Intercam. de exp. entre inv.	MAS	Masificación
ESG	Espíritu de grupo	IEM	Investigación empírica	MAT	Máquinas tontas
ESI	Especialid. intradisciplinar	IFL	Influencia	MCM	Método comparado
ESO	Escrupulosamente ordenad.	IFO	Información	MEA	Mecanismo de admisión
ESP	Especialización	IFT	Informática	MEB	Memoria de burócrata
EST	Estímulo	IFY	Influyentismo	MEC	Movimiento en cadena
ETA	Efectiv. del trabajo admvo.	III	Interés instit. del instituto	MEF	Metáfora de familia
ETG	Estrategia	IIN	Informe de inv.	MEL	Mecanismo de elección
ETI	Estancia de investigación	ILT	Intelectual	MEP	Metáfora de la esponja
ETR	Exceso de trabajo	IMA	Imposición de autoridad	MFA	Medio facilit. de aprend.
EXA	Exigencias al investigador	IMF	Isomorfismo	MHI	Método histórico
EXC	Excusar	IMG	Imagen	MID	Mirada directa
EXP	Experiencia profesional	IMP	Impresionado	MIG	Miembros generación
EXT	Expectativas en el trab.	IMT	Importancia	MMI	Metas mínimas de invest.
EVA	Evaluación	INC	Incertidumbre	MOL	Molestia
FAD	Factor determinante	INE	Ingresos extraord.	MRI	Marco de ref. de los inv.
FAP	Falta de previsión	INF	Infraestructura	NES	Nec. del entorno social
FCO	Funciones de cómputo	INH	Inhibición	NGE	Neg. a grabar la entrev.
FED	Funciones de editorial	INN	Innovación	NGR	Normas del grupo
FGM	Fragmentación	INS	Insistencia	NIN	Noticia de impacto neg
FIJ	Futuro de la inv. jurídica	INT	Interés	NIT	Normas int. de trabajo
FLD	Felicidad	INV	Inventario	NNA	No nec. de anunciarse

Clave	Concepto	Clave	Concepto	Clave	Concepto
NOS	Nostalgia	PRE	Prerrogativas	SER	Serenidad
NRI	Nuevos roles del investig.	PRJ	Prejuicio	SES	Servicio social
NSD	Núcleo salud y derecho	PRP	Prom. de publicaciones	SFI	Sent. de frustración del inv.
OBE	Obligación del becario	PTC	Participación en congresos	SIG	Sistema Green
OCA	Obs. en el campo	PTI	Participac. en trab. de inv.	SIL	Silencio
OEO	Objetivo empl.-organiz.	PTN	Pertenencia	SIM	Simulación
OEP	Ocult. de la exp. propia	PTP	Percep. trab.del portero	SIP	Seg. a inv. Públicos
OGZ	Organización	PTR	Pasión por el trabajo	SIV	Síntoma del inv. Viejo
OIA	Obj. de instit. académic.	PUB	Proced. usuarios Bibl.	SNI	Sistema Nal. de Inv.
OOR	Origen de la organización	PUV	Punto de venta	SNS	Sensates
OPN	Opinión	RAC	Responsabilidad acad.	SOC	Socialización
OPT	Opinión propia del trabaj.	RAD	Rapport consumado	SOF	Solicitud de favor
ORA	Oratoria	RAM	Relaciones de amistad	SOJ	Sociología jurídica
ORD	Orden	RAS	Recomendación del asesor	SOL	Solidaridad
ORG	Orgullo	RCN	Reconocimiento	SOP	Sol. del problema
ORI	Orientación	RCM	Recomendación	SOS	Sent. optimista del invest.
ORT	Org. en el trabajo	RCP	Recepción	SPE	Satisfacción personal
PAC	Plan. de act. de campo	RCU	Respuestas cuidadosas	SSM	Seguridad en sí mismo
PAD	Proceso de admisión	RDI	Reuniones del instituto	SVA	Servicio de vanguardia
PAI	Plan. de act. del inv.	REA	Realimentación	SVF	Sin ver de frente
PAP	Partidos políticos	REC	Reclutamiento	SVS	Seg. del vínculo social
PBD	Publicidad	RED	Relaciones con director	TAC	Tema de actualidad
PBL	Publicación	REG	Renovación generacional	TAG	Tamaño de grupo
PBT	Programa de beca tesis	REI	Responsabilidad del inv.	TAS	Tiempo del asesor
PCL	Pregunta clave	REP	Relaciones personales	TBJ	Trabajo
PCO	Participación colectiva	RES	Resistencia	TCN	Transmisión del conoc.
PDI	Preferencia disciplinar	RET	Reglas de etiqueta	TDE	Toma de decisiones
PDR	Poder	REV	Reverencia	TDI	Tiempo dedicado a inv.
PDV	Productividad	REX	Relaciones externas	TEQ	Trabajo en equipo
PEA	Perfil académico	RHO	Relación horizontal	TES	Tesis
PED	Política editorial	RIC	Recomendac. del inf. clave	TGF	Trabajo de grupo fuera
PEG	Pertenencia al grupo	RIQ	Riqueza	THU	Trato humano
PEI	Presiones externas inv.	RIN	Rol informal	TIN	Tiempo del investigador
PFI	Proceso de form. de inv.	RIP	Relaciones interpersonales	TIT	Trabajo institucional
PGE	Problema generacional	RIT	Relaciones institucionales	TOI	Tiempo ocupado del inv.
PGI	Página de internet	RLC	Rel. con coordinador	TOL	Tolerancia
PGM	Pragmático	RMA	Rec. Metodol. del asesor	TRA	Trabajo administrativo
PII	Participac. Inst. de los inv.	RNG	Requisito de ingreso	TRG	Trabajo de grupo
PIM	Primera impresión	ROL	Rol	TRI	Trabajo individual
PIN	Participación individual	ROR	Reglament. de la org.	TRM	Trampa
PLN	Planeación	RPA	Relac. prof. del asesor	TRP	Trato de pares
PLP	Plazo perentorio	RPT	Respeto	TRT	Trabajo de tránsito
PLT	Político	RRE	Regularidad en reunion.	TTR	Tiempo en el trabajo
PMC	Pagué mi cuota	RSP	Responsabilidad	TUT	Tutorías
PME	Prec. metod. del inv.	RTA	Recom. Teórica Asesor	UBI	Uso de biblioteca
PMT	Prob. metodológico	RXC	Reflexión conjunta	UDT	Uso de tecnología
PNP	Perro no come perro	SAA	Sol. de ases. del asesor	UIE	Unidad de inv. empírica
POF	Población flotante	SAC	Solicitud de acceso	UNI	Unión
POT	Publicaciones otras	SAI	Sol. de asesoría del invest.	UPE	Unidad de proy. Editoriales
PPE	Problemas personales	SAP	Solicitud de apoyo	UPL	Unidad de planeación
PPR	Pub.periódicas	SBS	Subsidio	UPR	Utilidad práctica
PPS	Plantilla de personal	SCD	Sist. de consulta digital.	UTS	Utilidad a la sociedad
PPT	Presupuesto	SCL	Sist. de clasificación	VAM	Vínculo de amistad
PPU	Presentación publicac.	SEG	Seguridad	VAN	Vanguardia
PPV	Prom. de plazas vac.	SEH	Seguridad e higiene	VDI	Visitas guiada p/dif inst.
PRB	Prueba	SEM	Semillero	VEH	Ventas hormiga
PRC	Proyectos colectivos	SEP	Sector público	VEI	Vida estrecha al institut.

Clave	Concepto				
VFA	Vínculo familiar				
VIC	Videoconferencias				
VIF	Visión de futuro				
VIN	Verano de la investigación				
VIU	Visión de la universidad				
VLC	Vinculación				
VOC	Vocación				
VOI	Vida ordenada del invest.				
VTA	Ventas				

**Anexo 9**  
**CATEGORÍAS AGRUPADAS Y ORDENADAS ALFABÉTICAMENTE**

Acceso a la organización  
Actividades del instituto  
Administración  
Afinidad  
Ambiente de trabajo  
Aprendizaje  
Áreas del instituto  
Asesoría  
Bibliografía  
Capacitación  
Centralización  
Científico y político  
Competitividad  
Comunicación  
Conocimiento  
    a) Generación  
    b) Extensión  
Control  
Costos  
Datos del Instituto  
Democracia  
Departamentos  
Desarrollo  
Diferenciación  
Docencia  
    a) Docencia e investigación  
Evaluación  
Extensión del conocimiento  
    a) Publicaciones  
    b) Difusión  
    c) Distribución  
Frecuencia de las reuniones  
Futuro  
Historia  
Infraestructura del instituto  
Ingresos  
Instancias del instituto  
Integración  
Intelectuales  
Interdisciplina  
Investigación  
    El trabajo en investigación  
    a) Individual  
    b) Institucional

- c) de grupo
- d) dinámica
- e) horarios
- f) grupo político
- g) trabajo de tránsito

Método

Materia de investigación

- a) Inducción
- b) Sociología Jurídica
- c) Tareas
- d) Tareas complementarias
- e) Apoyo a la investigación

Liderazgo

Línea académica o ideológica

Metáforas

Metodología

Normas internas

- a) Reglas del instituto
- b) Procedimiento de elección de coordinador
- c) Procedimiento de admisión
- d) Inducción

Objetivos

Opinión de la organización

Percepción

Planeación

Poder

Prerrogativa

- a) Influencias

Productividad

Reconocimiento

Relaciones interpersonales

- a) Institucionales
- b) Personales

Renovación generacional

Rol

Seguridad

Sentimientos

- a) Negativos
- b) Positivos

Admiración

Afecto

Servicio de vanguardia

Sindicato

Tecnología

Toma de decisiones

Valores

1. Del ambiente laboral

a) Ambiente de confianza

2. Del investigador

Formalidades

Identidad

Respeto

Tolerancia

Paciencia

Libertad

Orden

Innovación

Madurez

Ventas

Vinculación