



TRANSICIÓN ORGANIZACIONAL Y AUTOFORMACIÓN. EJES PARA UN EJERCICIO PROGRAMÁTICO

ARTURO BARRAZA MACÍAS

**CASO: PROGRAMA DE
INVESTIGACIÓN 2020-2030 DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE
DURANGO**

ISBN: 978-607-8730-14-8



TRANSICIÓN ORGANIZACIONAL Y AUTOFORMACIÓN. EJES PARA UN EJERCICIO PROGRAMÁTICO

**CASO: PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN 2020-2030 DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO**

Arturo Barraza Macías

Primera edición: diciembre de 2020
Editado en México
ISBN: 978-607-8730-14-8

Editor:
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO

Corrector de estilo:
Gonzalo Arreola Medina

Este libro no puede ser impreso, ni reproducido total o parcialmente por ningún otro medio sin la autorización por escrito de los editores

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1.- ANTECEDENTES	8
2.- SITUACIÓN ACTUAL	12
2.1.- <i>Lo que se ha logrado</i>	12
2.2.- <i>Lo que queda pendiente</i>	17
2.3.- <i>¿Y la producción?</i>	17
2.3.1.- <i>Número de informes finales de investigación</i>	18
2.3.2.- <i>Investigadores y temas de investigación</i>	21
2.3.3.- <i>La publicación de los informes finales de investigación</i>	23
2.4.- <i>Los nuevos retos</i>	25
2.4.1.- <i>La adecuación programática</i>	25
2.4.2.- <i>La visión de los actores</i>	27
3.- OBJETIVOS	30
4.- IDEAS FUERZA PARA LA PLANEACIÓN – INTERVENCIÓN	32
5.- ESTRATEGIAS DE TRABAJO	35
5.1.- <i>Estrategias de trabajo del eje programático "reestructuración organizacional del trabajo investigativo y su vinculación con las otras funciones sustantivas"</i>	35

<i>5.1.1.- La definición de líneas de investigación y la conformación de grupos de investigación</i>	36
<i>5.1.2. Reestructuración organizacional</i>	40
<i>5.1.3.- Desarrollo de un programa editorial de calidad.</i>	45
<i>5.2.- Estrategias de trabajo del eje programático "Formación de investigadores"</i>	47
<i>5.2.1.- La academia de metodología de la investigación,</i>	47
<i>5.2.2.- La mentoría en las prácticas investigativas</i>	50
6.- EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	53
REFERENCIAS	55
ANEXO	59

INTRODUCCIÓN

A fines de la década de los 70s surge la Universidad Pedagógica Nacional con la idea explícita de constituirse en el centro de excelencia del normalísimo mexicano. Su desarrollo expansivo le permitió crear unidades en todo el país, sin embargo las tres funciones sustantivas, que debe desarrollar cualquier universidad, solo eran realizadas en la unidad central de Ajusco quedando las unidades del resto del país con una actuación centrada exclusivamente en la función sustantiva de la docencia.

En este contexto nacional, signado por un desarrollo organizacional diferenciado, se crea la Universidad Pedagógica de Durango e inicialmente se enfrentó al reto de constituirse en una universidad estatal que desarrollara las tres funciones sustantivas.

La tarea no ha sido sencilla y el desarrollo de las actividades de investigación y difusión y extensión universitaria ha seguido un camino sinuoso, con inflexiones formativas, prácticas compulsivas y vacíos programáticos. En el caso de la investigación he hecho un recuento histórico y esencialmente descriptivo del proceso seguido en el libro "Origen y desarrollo de la investigación educativa en la Universidad Pedagógica de Durango (2005-2013)".

Tras un fuerte desarrollo de la actividad investigativa, y de las actividades de gestión inherentes al mismo, nuestra universidad se enfrenta a un proceso de deterioro que ha traído como consecuencia el

estancamiento de la actividad investigativa y la involución de su proyección.

Las causas de este deterioro son múltiples y variadas; sin embargo, es de interés para el presente programa solamente una de ellas que tiene que ver, sin lugar a dudas, con el modelo organizacional que tiene nuestra institución con respecto al programa de investigación.

Nuestra versión del modelo napoleónico de organización institucional muestra signos claros de agotamiento por lo que se vuelve necesario enfrentar el reto de su re-estructuración. En ese sentido el coordinador del programa de investigación emprende la tarea de hacer el segundo programa de investigación institucional y para esto tomo como ejes programáticos a la transición organizacional y a la autoformación.

Para su presentación el programa se dividió en seis apartados: 1.- Antecedentes, 2.- Situación actual, 3.- Objetivos, 4.- Ideas fuerza para la planeación-intervención, 5.- Estrategias de trabajo y 6.- Evaluación del programa.

Después de su aprobación, en las instancias colegiadas institucionales competentes, se pone a disposición de la comunidad universitaria en espera de su puesta en marcha; así mismo se publica para dar a conocer a la comunidad de las unidades UPN nuestra experiencia al respecto. Espero que su lectura sirva de aliciente a otros proyectos similares en el resto del país.

1.- ANTECEDENTES

La Universidad Pedagógica de Durango, anteriormente Unidad 101 de la Universidad Pedagógica Nacional, se crea en 1997 por Decreto del Poder Ejecutivo del estado de Durango, encabezado en ese momento por el Licenciado Maximiliano Silerio Esparza. Sin embargo, no sería sino hasta un año después que se configura finalmente su estructura organizativa quedando establecido que el área de investigación comprende dos programas: Posgrado e Investigación.

Con esta definición aparece en 1998 dentro de la institución el Programa de Investigación como una figura organizativa. No obstante, su existencia en los años posteriores es meramente enunciativa, ya que en ningún momento se elabora un programa al respecto, aunque cabe admitir que tampoco existía un Plan de Desarrollo Institucional.

En ese contexto, signado por una existencia enunciativa y tras siete años de funcionar de esa manera, se formula en el año 2005 el Programa de Investigación Institucional. Este programa es presentado

ante el Consejo del Área de Investigación resultando aprobado en el mes de noviembre del año 2005 (Barraza, 2015).

El Programa de Investigación se constituyó por tres proyectos estratégicos: a) el Proyecto de Formación de Investigadores Educativos, b) el Proyecto de Condiciones Institucionales para el Desarrollo de la Investigación Educativa, y c) el Proyecto de Difusión de la Investigación Educativa¹.

El Proyecto de Formación de Investigadores Educativos tenía como estrategias de trabajo la creación de:

1. Doctorado interinstitucional en Educación (en coordinación con el programa de postgrado).
2. Especialización en Investigación Educativa (en coordinación con el programa de postgrado).
3. Diplomado "la investigación cualitativa".
4. Taller Institucional de Investigación Educativa.
5. Seminario permanente de investigación educativa.

¹ Las estrategias aquí mencionadas se transcriben textualmente del Programa de Investigación de la Universidad Pedagógica de Durango (Barraza, 2015, pp. 23, 25 y 27).

El Proyecto de Condiciones Institucionales para el Desarrollo de la Investigación Educativa tenía como estrategias de trabajo:

1. Definición de los campos y líneas de investigación institucionales.
2. Creación de la Normatividad que establezca los derechos y obligaciones de los investigadores, pero que sobre todo, defina los procedimientos para acceder a los apoyos institucionales.
3. Constitución del Comité de Investigación Educativa para el registro y validación de proyectos, avances e informes finales de investigación.
4. Establecimiento del Padrón de Investigadores de la Universidad Pedagógica de Durango.
5. Establecimiento de convenios interinstitucionales en el ámbito estatal, regional y nacional.

El Proyecto de Difusión de la Investigación Educativa tenía como estrategias de trabajo:

1. Publicación de la Revista Investigación Educativa Duranguense.
2. Publicación de la colección Cuadernos de Investigación.

3. Creación de estímulos por la publicación en revistas arbitradas a nivel nacional.
4. Apoyo a la presentación de ponencias en Congreso Regionales y Nacionales de Investigación Educativa,
5. Creación de la cátedra del investigador.
6. Inserción de nuestros investigadores, como conferencistas o panelista, en los eventos institucionales.

A partir de esa estructura programática y sus correspondientes estrategias se realizó el trabajo relacionado con el desarrollo, promoción y difusión de la investigación educativa en nuestra institución durante los siguientes años.

2.- SITUACIÓN ACTUAL

2.1.- Lo que se ha logrado ²

Con relación al Proyecto de Formación de Investigadores Educativos se logró, en coordinación con el Programa de Posgrado Institucional y tras varios intentos fallidos, la Creación del Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje que hasta este momento lleva cinco generaciones; cabe mencionar que cinco de los egresados de las dos primeras generaciones se han integrado a la planta docente de la propia institución y que también lo han cursado a término cinco académicos que ya laboraban en la institución.

Así mismo, se operó en el año 2007, en dos ocasiones, el Diplomado “La investigación cualitativa”, contando con una participación de 40 asistentes, entre ellos cinco académicos de la propia institución.

² La información que se presenta en este apartado se deriva centralmente del Informe de actividades 2005-2008 del Programa de Investigación de la Universidad Pedagógica de Durango (Barraza, 2015). Esta información se enriqueció con la experiencia directa no sistematizada que en los años subsecuentes tuvo el Coordinador del Programa de Investigación.

En el caso del Seminario permanente de investigación educativa se optó por trabajarlo de manera sectorizada según los grupos de investigación que se conformaron previa convocatoria. En total se registraron diez grupos (Anexo 1), pero solo los grupos de "Didáctica de las Matemáticas" (encabezado por el Mtro. Jesús Flores García), "Tecnologías del Aprendizaje" (encabezado por el Dr. Miguel Navarro Rodríguez), y "El estrés en los agentes educativos" (encabezado por el Dr. Arturo Barraza Macías) desarrollaron actividades bajo una doble vertiente: la formativa y la investigativa, hasta el año 2008 en que fueron disueltos los grupos de investigación.

Con relación al Proyecto de Condiciones Institucionales para el Desarrollo de la Investigación Educativa se lograron cuatro de las estrategias planteadas:

- a) Se crearon dos documentos normativos: 1) Indicadores para la Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación (aprobado por el Consejo del Área de Investigación en el año 2007), y 2) Normas mínimas para el registro de la actividad investigativa del personal académico de la UPD (aprobadas su

actualización por el Consejo del Área de Investigación en el año 2017).

- b) Se constituyó en el año 2007 el Comité de Investigación Educativa que permitió el registro y validación de proyectos, avances e informes finales de investigación; este Comité trabajó de manera normal hasta el año 2017 en que se flexibilizó el registro de proyectos de investigación.
- c) Se estableció un registro de Investigadores de la Universidad Pedagógica de Durango que se llevó a cabo desde el año 2005 hasta la fecha. Solamente el año 2009 no quedó registrado ante los conflictos internos y ante la ausencia de un coordinador del programa de investigación.
- d) Se establecieron diversos convenios interinstitucionales en el ámbito estatal, regional y nacional. En la mayoría de ellos se contempla actividades de investigación, sin embargo no han sido utilizados para realizar investigaciones o proyectos de formación de investigadores de carácter interinstitucional.

Con relación al Proyecto de Difusión de la Investigación Educativa se lograron también cuatro estrategias.

La publicación de la Revista Investigación Educativa Duranguense que hasta este momento tiene 19 números publicados. Sin embargo, los contratiempos institucionales, de tipo político o de gestión, impidieron que se publicara con la regularidad establecida ya que en este momento deberían de haberse publicado 36 números. Esta situación acarreo como problema que en algunos organismos indexadores fuera dada baja o descontinuada (p. ej. IRESIE), además que limita poder solicitar su indexación en otros organismos.

Con relación a los Apoyo a la presentación de ponencias en Congreso Regionales y Nacionales de Investigación Educativa se ha contado con el mismo de manera permanente, abierta e ilimitada, hasta hace dos años en que el Consejo Académico determinó establecer límites a estos apoyos.

En el caso de la Inserción de nuestros investigadores, como conferencistas o panelista, en los eventos institucionales se logró solamente en los V. VI, VII, VIII, IX y X Encuentros de Investigación en el Postgrado. Sin embargo, desde el año 2009 hasta el año 2012 estos eventos fueron suspendidos y posteriormente en el año 2013 se sustituyó esta estrategia por los Congreso interinstitucionales de

Investigación Educativa; esta nueva estrategia no tomó en cuenta la Inserción de nuestros investigadores, como conferencistas o panelista.

De manera colateral se realizaron otras acciones no planteadas originalmente en el programa como fueron: a) la publicación del Anuario Informativo en el año 2007 (suspendido en el año 2008 ante los conflictos existentes), b) la impartición de cinco cursos sobre metodología de la investigación en el período de entre semestres (mes de enero) en los años 2015, 2016, 2017,2018 y 2019, c) la creación del Proyecto Cognición y Aprendizaje en los Agentes Educativos en el año 2016 (proyecto suspendido en el año 2018), d) la publicación en el año 2016 del libro impreso "Cognición y Aprendizaje. Líneas de Investigación", e) la conformación en el año 2018 del grupo de Investigación interinstitucional "Psicología Positiva en los Agentes Educativos", que sigue vigente, e) publicación del libro impreso "Psicología positiva. Estudios sobre la felicidad / bienestar y las fortalezas humanas en los agentes educativos", y f) Creación de la Red de Colectivo de Investigación.

2.2.- Lo que queda pendiente

En el Proyecto de Formación de Investigadores Educativos no se logró crear la Especialización en Investigación Educativa, ni operar el Taller Institucional de Investigación Educativa.

En el Proyecto de Condiciones Institucionales para el Desarrollo de la Investigación Educativa no se logró la definición de los campos y líneas de investigación institucionales, a pesar de la realización de dos intentos que se enfrentaron a la resistencia del personal académico.

En el Proyecto de Difusión de la Investigación Educativa no se lograron tres de sus estrategias: a) la publicación de la colección Cuadernos de Investigación, b) la creación de estímulos por la publicación en revistas arbitradas a nivel nacional., y c) la creación de la cátedra del investigador.

2.3.- ¿Y la producción?

Las actividades desarrolladas en el marco del Programa de Investigación 2005, de la Universidad Pedagógica de Durango, tenían como objetivo

central impulsar la actividad investigativa en nuestra institución, por lo que se vuelve necesario preguntarse si realmente se logró ese objetivo. Para responder a esta pregunta se recurre a tres indicadores cuantitativos que nos dan una idea de lo acontecido.

2.3.1.- Número de informes finales de investigación

El Programa de Investigación mantiene desde el año 2006 un padrón de proyectos de investigación que han sido registrados por el personal de la institución (a excepción del año 2009 en que dicha actividad se suspendió por la situación de inestabilidad interna que vivía la institución). Este padrón incluía los proyectos e informes finales de investigación que reportaban los académicos de la institución; además de registrarse las incidencias al respecto.

Para efecto del presente análisis la atención está puesta exclusivamente en los informes finales de investigación ya que no todos los proyectos de investigación se concluyen. La producción al respecto se puede observar en la gráfica de la figura 1 que presenta la frecuencia de informes finales de investigación registrados por año.

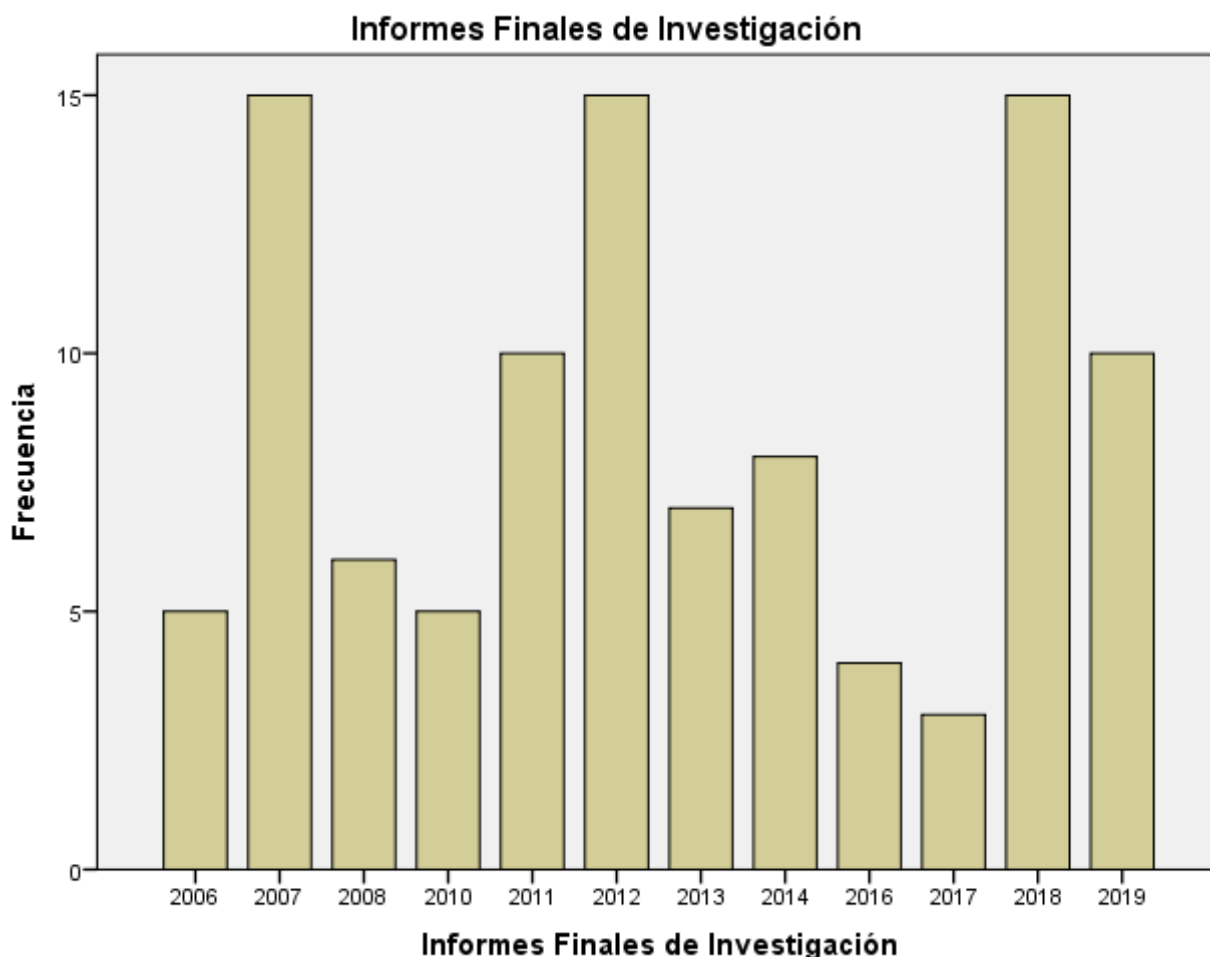


Figura 1. Informes finales de investigación registrados por año (Fuente: Registro de proyectos de investigación del Programa de Investigación; UPD, 2020)

Como se puede observar, además de faltar los datos del año 2009, en el año 2015 no se presentó ningún informe final de investigación. Así mismo, en los años 2007, 2012 y 2018 es cuando se han reportado un mayor número de informes finales de investigación (15 en cada año).

Sin embargo, un análisis más fino de los datos con relación a los investigadores que registran esos informes de investigación permite observar que en el año 2012 participaron ocho investigadores en el registro de esos informes, mientras que en el año 2018 fueron solamente tres, por lo que a pesar de ser la misma cantidad se nota una disminución del número de investigadores y un incremento de informes finales en los pocos investigadores que quedan.

En el año 2015 no hubo informes finales de investigación registrados, siendo el promedio ocho informes finales de investigación por año.

Otra situación que se puede observar en estos datos es la alta variabilidad que se presenta en el registro de los informes finales de investigación. De un año a otro se observan decrementos substanciales y no se mantiene la cantidad de trabajos reportados de un año a otro.

Viñeta Interpretativa 1

La alta variabilidad que se observa en el número de informes finales de investigación obedece no solo a la decisión del investigador, como un acto volitivo individual, sino también a las condiciones organizacionales en que se desenvuelven, ya que ellos, al igual que cualquier persona, están sujetos a una doble contingencia, en términos de Luhman (1998),



Figura 3. Temas de investigación presentes en los Informes finales de investigación registrados (Fuente: Registro de proyectos de investigación del Programa de Investigación; UPD, 2020).

Como se puede observar en el caso de los investigadores sobresalen tres nombres: Arturo Barraza Macías, Dolores Gutiérrez Rico y Miguel Navarro Rodríguez; cabe mencionar que actualmente solo se encuentra activo el primero ya que los otros dos se jubilaron en el mes de enero de este año.

En los temas de investigación sobresalen los referidos a educación y estrés; con relación a los participantes destacan los estudiantes y

docente, y en los ámbitos de indagación sobresalen el estado de Durango y la universidad.

Viñeta Interpretativa 2

El hecho de que de más de 100 investigaciones realizadas sobresalga solo un tema específico (el estrés), además de uno general, como lo es la educación, indica que los investigadores institucionales pueden ser ubicados, en la tipología ofrecida por Arredondo, et al. (1989), como investigadores generalistas, los cuales desarrollan su actividad investigativa " sobre múltiples objetos de investigación, (y) que utilizan diversos enfoques disciplinarios (Colina & Osorio, 2004, p. 19)

2.3.3.- La publicación de los informes finales de investigación

Otro dato que se puede recuperar es sobre el tipo de revistas en las que se publican las investigaciones realizadas. A este respecto no se tiene toda la información, y su recolección sería algo lenta por lo que escapa a los tiempos marcados para hacer el presente programa, pero si se puede recuperar el análisis efectuado sobre las publicaciones realizadas por el Colegio del Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje durante el periodo 2016-2018 (Barraza, 2018).

El Colegio Doctoral conformado por ocho investigadores reportaron 47 publicaciones (no necesariamente investigaciones) en este período. El análisis efectuado de las mismas permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- 16 de 18 artículos se publicaron en revistas nivel 4 (de seis niveles, siendo el nivel seis el más bajo). En este nivel se consideran las revistas incluidas en Dialnet, IRESIE, REDIB y/o Clase; así como factores de impacto alternativos y directorios internacionales
- 28 de 47 productos son publicados en revistas o en editoriales del cluster interinstitucional de carácter endogámico construido alrededor de la UPD (Red Durango de Investigadores Educativos e Instituto Universitario Anglo Español)
- Solo un libro es publicado en editorial de reconocido prestigio (Plaza y Valdes)

Como se puede observar la publicación de las investigaciones realizadas tiende a ser endogámica y con un nivel medio bajo de calidad.

Viñeta Interpretativa 3

La producción endogámica suele ser uno

de los grandes problemas por los que atraviesa la formación y profesionalización de los investigadores en las instituciones de educación superior. A este respecto Celaya (2013), en su crítica a la educación superior, aborda el problema de la producción endogámica afirmando que en algunos casos si se elimina esta producción algunas universidades se quedarían prácticamente sin nada. Este autor equipara la endogamia institucional a la simulación y considera que en su origen se encuentra la perversión de los estímulos a la productividad

2.4.- Los nuevos retos

Una vez que se conoce la situación actual es necesario explorar las demandas o retos que a nivel programático o desde la visión de los actores se requieren trabajar.

2.4.1.- La adecuación programática

El Programa de Investigación se elaboró en el año 2005. En ese momento no existía un Plan de Desarrollo Institucional por lo que no hubo la necesidad de adecuarlo al mismo; sin embargo, durante el tiempo transcurrido hasta la fecha la universidad generó dos Planes de Desarrollo Institucional (UPD, 2008 y 2018).

El Plan de Desarrollo Institucional (2018) adolece de un adecuado diagnóstico que provea datos duros sobre la situación actual de la investigación educativa en nuestra institución, además de abordar únicamente frecuencia de respuesta a preguntas que refieren indicadores extra-institucionales no aplicables centralmente a nuestra institución.

Por su parte en las Líneas Generales para el Desarrollo Institucional se observa una ausencia total de la actividad de investigación; esa función sustantiva de nuestra universidad desapareció en este apartado, sin siquiera ser mencionada. Mientras que en el caso de las líneas específicas se presenta la número diez "Fortalecimiento y consolidación de las funciones sustantivas" que sería el espacio programático ideal para discutir lo referido a investigación, pero otra vez es ignorada esta función sustantiva.

Al ser ignorada esta función sustantiva en lo general, y en lo específico, dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2018) no existe la necesidad de hacer una adecuación del Programa de Investigación, por lo que en este rubro no existen necesidades o retos a lograr. De hecho, lo que se plantea se puede justificar como coadyuvante a la línea de trabajo

específica número 10 del Plan de Desarrollo Institucional (2018) (vid supra).

2.4.2.- La visión de los actores

Para definir los nuevos retos, desde la perspectiva de los actores, se convocó al Foro Institucional para la conformación del Programa de Investigación 2020 el día 5 de febrero del año en curso. En este evento no se recibieron ponencias escritas y solamente se contó con la participación de 15 académicos que participaron en las dos mesas de análisis efectuadas.

Los resultados obtenidos permiten visualizar los siguientes retos:

- Iniciar la publicación de las tesis de licenciatura que tengan mayor calidad.
- Constituir a los espacios curriculares de licenciatura, que aborden temas metodológicos, en espacios que permitan el desarrollo de prácticas investigativas por los propios estudiantes.
- Consolidar la publicación de tesis de maestría y doctorado, cuidando los criterios de calidad.

- Definir las líneas de investigación institucionales a partir de las líneas de investigación presentes en el Doctorado en Ciencias para el Aprendizaje,
- Alinear las líneas de investigación instituciones a las líneas de investigación de la UNESCO.
- Conformar grupos de investigación a partir de las líneas de investigación definidas.
- Publicar de manera impresa un libro por año por línea de investigación en editoriales comerciales de reconocido prestigio.
- Iniciar una nueva revista electrónica orientada a la publicación de trabajos de los alumnos.
- Solicitar a la Dirección General un presupuesto para el Área de Investigación que sea gestionado por la misma.
- Solicitar a la Dirección General el apoyo de un recurso humano (diseñador gráfico) que apoye los procesos de producción editorial con la finalidad de agilizar los tiempos de edición de libros y revistas.
- Utilizar plataformas, como google classrom, para compartir las reuniones de los grupos de investigación con compañeros que no estén presentes en ese momento en las instalaciones de la propia universidad.

Viñeta Interpretativa 4

El desencuentro entre el Plan de Desarrollo Institucional (2018), el informe de las actividades desarrolladas y la visión de los actores obedece a la perspectiva con la que se aborda su análisis: etic vs. emic (Pike, citado por García, 2018). Los diseñadores del Plan de Desarrollo Institucional (2018) parten de una perspectiva etic (externa a la institución y basada en estándares supra institucionales, o en otras palabras "una perspectiva desde fuera del sistema"; mientras el informe de las actividades desarrolladas y la visión de los actores obedecen a una perspectiva emic (interna, o desde dentro del sistema, que se configura a partir del sistemas de representaciones de los actores institucionales).

3.- OBJETIVOS

La estructura del presente Programa de Investigación se articula a partir de un eje programático central: la reestructuración organizacional del trabajo investigativo y su vinculación con las otras funciones sustantivas, y un eje programático secundario: la formación de investigadores.

En el caso del eje programático denominado "reestructuración organizacional del trabajo investigativo y su vinculación con las otras funciones sustantivas" se plantean los siguientes objetivos:

Desarrollar, de manera colaborativa, investigación educativa de frontera a partir de líneas de investigación definidas para la institución.

Trabajar de manera colaborativa a partir de proyectos orientados a la generación de conocimiento de frontera que integren las tres funciones sustantivas de la universidad.

Desarrollar un programa editorial con un criterio estricto de calidad apegado a las normas nacionales e internacionales sobre producción de conocimiento de frontera.

En el caso del eje programático denominado “formación de investigadores” se plantea los siguientes objetivos:

Desarrollar procesos de autoformación que permitan transitar a prácticas de mayor rigor metodológico en los trabajos desarrollado por nuestros investigadores.

Impulsar la práctica de la mentoría como estrategia de formación in situ de investigadores educativos

4.- IDEAS FUERZA PARA LA PLANEACIÓN - INTERVENCIÓN

Con el objetivo de establecer el carácter identitario y las directrices y políticas de actuación del presente programa de investigación se plantean las ideas fuerza que guían este ejercicio programático. En primer lugar se abordan las directrices que guían la transición organizacional y posteriormente las directrices que guían la formulación de estrategias.

a) Ideas fuerza para una transición organizacional

Un punto de partida central para este ejercicio programático es el reconocimiento de que la estructura organizacional que se tiene hasta este momento para el fomento y desarrollo de la actividad investigativa en nuestra institución es inadecuada. Tuvo su razón de ser y permitió inicialmente su crecimiento, pero en este momento se ha convertido en una camisa de fuerza que no permite avanzar.

Para superar esa organización de tipo matricial se sugiere sustituirla por una organización tipo red que responda a las siguientes ideas fuerza:

- Reingeniería organizacional³

Estructura interna del programa de investigación tipo red (grupos de investigación). Constitución de la Coordinación Colegiada del Programa de Investigación. Participación en procesos decisionales internos (nombramiento del coordinador del grupo de investigación y decisión colegiada de los proyectos a desarrollar) y participación en procesos decisionales de carácter institucional (Consejo del Área de Investigación y Consejo Académico).

- Cogestión del programa de investigación

Participación en procesos decisionales internos (nombramiento del coordinador del grupo de investigación y decisión colegiada de los proyectos a desarrollar) y participación en procesos decisionales de carácter institucional (Consejo del área de Investigación).

b) Ideas fuerza para la formulación de las estrategias de trabajo

³ La reingeniería cambia el proceso organizacional y decisional para corregir el ajuste que debe existir entre las características de la actividad de investigación desarrollada, el investigador, la institución y su cultura de investigación y laboral existente; este ajuste permite maximizar la productividad (Manganelli & Klein, 1997)

Para la formulación de las estrategias de trabajo se toma como base el modelo de formación centrada en la investigación (González, 2007) que se concreta en las siguientes ideas fuerza:

- Trabajo colectivo y diversidad.

Estrategias de trabajo: grupos de investigación, consejo editorial y academia.

- Socialización, negociación y consenso.

Estrategias de trabajo: inserción en las instancias unipersonales y colegiadas de la institución.

- Interacción constructivo – investigativa.

Estrategias de trabajo: grupos de investigación y mentoría.

- Integración teoría – práctica.

Estrategias de trabajo: grupos de investigación, academia y mentoría.

- Acción – reflexión sobre la práctica.

Estrategias de trabajo: grupos de investigación, academia y mentoría.

- Sistematización – producción de investigación.

Estrategias de trabajo: grupos de investigación y mentoría.

5.- ESTRATEGIAS DE TRABAJO

Las estrategias de trabajo se presentan a continuación organizadas en los dos ejes programáticos ya mencionados en el apartado de objetivos.

5.1.- Estrategias de trabajo del eje programático “reestructuración organizacional del trabajo investigativo y su vinculación con las otras funciones sustantivas”

Para el logro de los objetivos planteados en el eje programático denominado “reestructuración organizacional del trabajo investigativo y su vinculación con las otras funciones sustantivas” se plantean tres estrategias de trabajo: 1.- La definición de líneas de investigación y la conformación de grupos de investigación, 2.- La reestructuración organizacional, y 3.- Desarrollo de un programa editorial de calidad,

5.1.1.- La definición de líneas de investigación y la conformación de grupos de investigación

Esta estrategia tiene como objetivo central conformar la infraestructura organizacional del trabajo investigativo a partir de líneas de investigación institucional que den origen a los grupos de investigación que serían gestionados a partir de proyectos orientados a la generación de conocimiento de frontera que integren las tres funciones sustantivas de la universidad. Para su operación se desarrollará la siguiente ruta crítica:

- a) Tomar la decisión sobre las líneas de investigación institucionales tomando como base las líneas de investigación del Doctorado de Ciencias para el Aprendizaje. Esta decisión será aprobada por las instancias unipersonales ya existentes que representan niveles de autoridad superior al programa de investigación.
- b) Nombrar un responsable inicial por línea de investigación que defina el contenido conceptual, teórico, metodológico y temático de la misma.
- c) Presentar a la instancia correspondiente este ejercicio de operacionalización de la línea de investigación y recibir la

aprobación de la misma o en su defecto las observaciones para corregir y que pueda ser aceptado.

- d) Una vez aprobada la operacionalización de la línea de investigación se aprovecharán las reuniones colegiadas que se realizan cada mes para presentárselas a todos los académicos de la institución para que ellos decidan de manera libre e informada a cual línea/equipo de investigación integrase. En este punto cabe mencionar que estas afiliaciones son obligatorias para los tiempos completos por estar mandatados contractualmente a desarrollar las tres funciones sustantivas; en el caso de los profesores de medio tiempo o de asignatura queda a decisión de ellos integrarse o no a este trabajo.
- e) Una vez integrados los grupos de investigación los integrantes harán el nombramiento definitivo del coordinador del grupo de investigación y elaboraran un proyecto anual de trabajo, el cual se considera un requisito para ser reconocidos como grupo de investigación. Se considera indispensable que en las actividades que constituyen los proyectos se integre a alumnos de licenciatura, maestría o doctorado con el fin de promover la formación de recursos humanos.

- f) El proyecto anual de trabajo será analizado, y en su caso aprobado, por la Coordinación Colegiada del Programa de Investigación
- g) Una vez aprobada se pasará al Consejo del Área de Investigación para que sancione su aprobación e informe a la Secretaría Académica y a la Dirección General de los proyectos a trabajar en ese año.

El punto central de esta ruta de trabajo es la conformación de los grupos de investigación por lo que cabe preguntarse ¿Cuál es el número adecuado de miembros? Hay diferentes respuestas al respecto, pero en esta ocasión se asume la postura de Reza (2005) quien afirma que “en un equipo, mientras menos miembros sean es mejor” (p. 27), recomendando para un funcionamiento óptimo del equipo entre 8 y 12 miembros. En caso de que los investigadores institucionales se integren en una mayor cantidad a un grupo de investigación es preferible fragmenta le grupo y hacer dos con la mitad de los miembros en cada uno.

El tiempo para realizar las siguientes actividades son dos meses posteriores a la aprobación del presente programa por el Consejo del Área de Investigación.

La meta es conformar un mínimo de tres grupos de investigación que trabajen durante el presente año a partir de un proyecto anual registrado y autorizado por la Coordinación Colegiada del Programa de Investigación, y sancionada en el Consejo del Área de Investigación.

Estas actividades no implican la erogación de recursos económicos por lo que no se requiere un presupuesto específico para llevarlas a cabo.

Viñeta Prescriptiva 1

En la propuesta de conformar los Grupos de Investigación está presente la idea fuerza de la teoría organizacional-empresarial denominada "coworking" (Cabral & Van Winden, 2016). La propuesta del coworking se basa en la idea de construir una comunidad con colaboración, apertura y accesibilidad. Lo que subyace en esta propuesta es el supuesto de que, en entornos colaborativos, las relaciones sociales son los principales factores de productividad que necesariamente conducen a nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

5.1.2. Reestructuración organizacional

Esta estrategia tiene como objetivo crear una estructura organizacional de carácter colaborativo y horizontal que potencie el desarrollo de la investigación educativa en nuestra institución. En este momento la estructura organizacional de la universidad, en el programa de investigación, es jerárquica y altamente excluyente (Figura 4). En ese sentido se propone transitar a una estructura tipo red que integre a los grupos de investigación (Figura 5).



Figura 4. Estructura organizacional del Programa de Investigación



Figura 5. Estructura organizacional propuesta en el presente programa

La operación de esta estrategia de trabajo se desarrollará a partir de la siguiente ruta crítica:

- a) Se conformarán los grupos de investigación y se nombrará un coordinador en cada uno de ellos. El nombramiento del Coordinador del Grupo de Investigación tendrá una duración de un año y al siguiente año se deberá nombrar nuevamente. Ese nombramiento puede ser una ratificación del que ya está fungiendo como tal o el nombramiento de un nuevo coordinador.

Estos nombramientos deberán ser por mayoría de votos en reunión convocada ex profeso y sancionada por el Coordinador del Área de investigación.

- b) Los coordinadores conformarán la Coordinación Colegiada del Programa de Investigación que se reunirá semestralmente; al final de cada año evaluará el trabajo desarrollado por cada grupo de investigación. En caso de poco o nulo trabajo se cancelará el registro como grupo de investigación y sus miembros dejarán de participar automáticamente en las instancias unipersonales o colegiadas a las que hayan sido nombrados.
- c) La Coordinación Colegiada del Programa de Investigación nombrará a tres personas, que pueden ser ellos mismos u otros miembros de algunos de los grupos de investigación, para que los representen en el Consejo del Área de Investigación y el Consejo Académico. En el primer caso uno de los elegidos fungirá oficialmente, y ante las diferentes instancias unipersonales, como Coordinador del Programa de Investigación y, por ende, participará en el Consejo del Área de Investigación con derecho a voz y voto; otro de los elegidos se integrará al Consejo del Área de Investigación como representante del Programa de Investigación con derecho a voz y voto. En el segundo caso el

elegido se integrará al Consejo Académico con derecho a voz y voto, aunque en este caso se solicitará previamente la sanción del Consejo del Área de Investigación para que proceda dicho nombramiento.

- d) La Coordinación Colegiada del Programa de Investigación nombrará al Coordinador del Consejo Editorial y a los representantes de cada grupo de investigación que se integrarán al Consejo Editorial de la Universidad.

La consecución adecuada de las actividades planteadas en esta ruta de trabajo permitirá desarrollar en los investigadores institucionales un empowerment que se considera una condición sine qua non para una auténtica gestión horizontal que potencie el crecimiento de la actividad investigativa institucional.

Para efectos de este ejercicio programático se entiende el empowerment como la acción de "delegar la responsabilidad y la autoridad a los empleados para que tomen decisiones e inicien acciones (Holpp, 2003, p. 201). El éxito de esta acción recaerá, en gran medida, en la adecuada gestión del coordinador del grupo de investigación por lo que en el anexo 1 se ofrecen algunas directrices que le pueden ayudar a lograrlo.

El tiempo para realizar las siguientes actividades son tres meses posteriores a la aprobación del presente programa por el Consejo del Área de Investigación.

Las metas son: a) conformar un mínimo de tres grupos de investigación con su respectivo coordinador⁴, b) elaborar un mínimo de tres proyectos anuales, c) constituir la Coordinación Colegiada del Programa de Investigación, y d) Nombrar a tres representantes que se integrarían al Consejo del Área de Investigación y al Consejo Académico.

Estas actividades no implican la erogación de recursos económicos por lo que no se requiere un presupuesto específico para llevarlas a cabo.

Viñeta Prescriptiva 2

Meyer y Hanson (1995) consideran que la gestión horizontal es la mejor estrategia organizacional para desmantelas las barreras organizativas que impiden el crecimiento o desarrollo institucional. En ese sentido se explica la apuesta de impactar las instancias

⁴ Es necesario recordar que un equipo de trabajo, en lo general, o un equipo o grupo de investigación en lo particular, no se conforma y desarrolla ipso facto: una cosa es su existencia administrativa u organizacional y otra su constitución funcional y operativa; a los coordinadores del grupo de investigación se les sugiere revisar las etapas de desarrollo por las que atraviesa un equipo (pre-equipo, desarrollo del nuevo equipo, mantenimiento del nuevo equipo y madurez del equipo) (vid Reza, 2005) para poder actuar en consecuencia.

5.1.3.- Desarrollo de un programa editorial de calidad.

Esta estrategia tiene como objetivo consolidar el programa editorial ya existente en la institución a través de las siguientes actividades:

- a) La Coordinación Colegiada del Programa de Investigación nombrará un Coordinador del Consejo Editorial de la Universidad; dicho nombramiento será sancionado por el Consejo del Área de Difusión Cultural y Extensión Universitaria.
- b) El Coordinador del Consejo Editorial conformará el Consejo Editorial de la Universidad: este consejo estará constituido por un representante de cada uno de los grupos de investigación, que fungirán como miembros internos, y por cinco miembros externos, siendo éstos investigadores de reconocido prestigio en el campo de la investigación educativa a nivel nacional.
- c) Una vez conformado el Consejo Editorial se elaborará la normatividad que regulará la recepción y aprobación de libros para su publicación bajo el sello editorial de la UPD.

d) El Consejo Editorial conformará un stock de evaluadores a nivel nacional que participarán en la evaluación de los libros postulados para ser publicados bajo el sello editorial de la UPD. Las evaluaciones se deberán desarrollar bajo el procedimiento denominado doble ciego para asegurar la calidad y objetividad de las evaluaciones realizadas.

El tiempo para realizar las siguientes actividades son tres meses posteriores a la aprobación del presente programa por el Consejo del Área de Investigación.

Las metas son: a) conformar el Consejo Editorial de la Universidad, b) Elaborar la normatividad que regulará la recepción y aprobación de libros para su publicación bajo el sello editorial de la UPD, y c) constituir el stock de evaluadores dependientes del Consejo Editorial.

Estas actividades no implican la erogación de recursos económicos por lo que no se requiere un presupuesto específico para llevarlas a cabo.

Viñeta Prescriptiva 3

La apuesta por el procedimiento

denominado a doble ciego se basa en los siguientes argumentos: a) se elimina el juicio subjetivo y los prejuicios alrededor de la autoría y afiliación de los autores, y b) fomenta opiniones sinceras y permite al evaluador concentrarse en la calidad intrínseca del manuscrito (Nassi-Caló, 2015)

5.2.- Estrategias de trabajo del eje programático “Formación de investigadores”

Para el logro del objetivo planteado en el eje programático denominado “formación de investigadores” se plantean dos estrategias de trabajo: 1.- La academia de metodología de la investigación, y 2.- La mentoría en la práctica investigativa.

5.2.1.- La academia de metodología de la investigación,

Esta estrategia tiene como objetivo central desarrollar procesos de autoformación con alto rigor académico en el campo de la metodología de la investigación. Para su creación y operación se seguirá la presente ruta crítica:

- a) Creación del Proyecto de la Academia de Metodología de la Investigación.
- b) Invitación a integrarse a investigadores que desarrollen actividades de formación en cursos de metodología de la investigación sin importar el nivel en que lo impartan (licenciatura, maestría o doctorado),
- c) Conformación de la Academia de Metodología de la Investigación y nombramiento de su coordinador; el coordinador durará un año en la función y una vez terminado su tiempo la academia decidirá su ratificación o el nombramiento de otro coordinador.
- d) Las sesiones de trabajo tendrán una duración de dos horas y se realizarán de manera quincenal. El trabajo se desarrollará a partir de tres estrategias de trabajo: a) Exposición de un tema específico sobre metodología de la investigación, b) Análisis colectivo para responder a preguntas o dudas sobre metodología de investigación y c) Análisis del alineamiento metodológico de trabajos de tesis o artículos de investigación.
- e) El coordinador de la academia negociará con las instancias correspondientes para que los cursos de metodología de la investigación sean impartidos por miembros de la academia con el objetivo de tener a los mejores formados en este rubro

impartiendo esos cursos y además generar un discurso homogéneo, en la medida de lo posible, en la formación de investigadores.

- f) El trabajo desarrollado durante cada semestre deberá concretarse en un producto académico relacionado con el campo de la metodología de la investigación.

El tiempo para iniciar las actividades son dos meses posteriores a la aprobación del presente programa por el Consejo del Área de Investigación.

Las metas son: a) conformar la Academia de Metodología de la Investigación, b) Tener un mínimo de seis sesiones por semestre, y c) Tener un mínimo de cuatro productos por semestre.

Estas actividades no implican la erogación de recursos económicos por lo que no se requiere un presupuesto específico para llevarlas a cabo.

Viñeta Prescriptiva 4

El concepto actual de autoformación recoge la tradición de la mejor pedagogía activa, a la cual se añaden los vigentes principios constructivistas del aprendizaje, la perspectiva sociológica

postmoderna y la necesidad de materializar la formación permanente. Supone que la iniciativa y gestión del proceso de aprendizaje está en manos del propio sujeto que aprende, sin excluir por ello la ayuda externa del docente con funciones tutoriales (Sarramona, 1999, p. 28)

5.2.2.- La mentoría en las prácticas investigativas

El objetivo en esta estrategia programática es desarrollar la mentoría como una estrategia formativa válida para la formación de investigadores educativos. En ese sentido se considera a la mentoría como una relación de desarrollo profesional en la cual un investigador más experimentado o con mayor conocimiento ayuda a otro menos experimentado o con menor conocimiento. Para su operación se desarrollará la siguiente ruta crítica:

- a) Conformación del Proyecto *“La mentoría como estrategia para para la formación de investigadores”*. Este proyecto deberá integrar, bajo el principio pedagógico denominado *“desplazamiento paulatino de la tarea”* las actividades a desarrollar en los tres niveles formativos que opera nuestra universidad. Este principio pedagógico responde a los conceptos de Zona de Desarrollo Próximo y Andamiaje.

- b) Aprobación del proyecto por el Consejo del Área de Investigación.
Una vez aprobado pasarlo al Consejo Académico para su aprobación.
- c) Aprobación del proyecto por el Consejo Académico. Al ser esta una actividad que trasciende los ámbitos del área de investigación es menester ser aprobado por el Consejo Académico para que también el área de docencia lo integre a su funcionamiento.
- d) Capacitación a los docentes que impartan clases de metodología de la investigación en la estrategia formativa planteada en el proyecto.
- e) Seguimiento de la aplicación de la estrategia formativa y control sobre los productos logrados a fines de cada semestre.

El tiempo para iniciar las actividades son dos meses posteriores a la aprobación del presente programa por el Consejo del Área de Investigación.

Las metas son: a) conformar el proyecto "La mentoría como estrategia para para la formación de investigadores", b) capacitar a un mínimo de 10 docentes que impartan clases de metodología de la investigación, y c) tener un mínimo de 10 productos de investigación publicables en

cada semestre (considerando los tres niveles educativos que imparte nuestra institución).

Estas actividades no implican la erogación de recursos económicos por lo que no se requiere un presupuesto específico para llevarlas a cabo.

Viñeta Prescriptiva 5

La mentoría es "una relación protegida en la cual aprendizaje y experimentación pueden ocurrir, habilidades potenciales ser desarrolladas, y en la cual los resultados pueden medirse en términos de competencia ganada más que por el territorio curricular cubierto" (Gibbons, 2000, p. 18).

6.- EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El presente programa tiene metas perfectamente establecidas que hacen posible su evaluación en un plazo no mayor a un año, aunque este tipo de evaluación estaría circunscrito a un solo criterio que sería la eficacia. Con la intención de trascender ese reduccionismo criterial se propone al término de un año realizar un panel con funcionarios e investigadores de la institución con el objetivo de que evalúen el programa con base en los siguientes criterios:

- Relevancia: grado de importancia del programa para cubrir las necesidades institucionales en el área de investigación.
- Coherencia: grado de adecuación entre sí de los distintos componentes del programa.
- Suficiencia: grado con que un programa satisface las necesidades indicadas en el mismo programa.
- Aplicabilidad: posibilidad de puesta en práctica de los objetivos propuestos en el presente programa.

Una vez hecha la evaluación se decidirán las modificaciones que se deben realizar al programa para su correcta operación, y en caso de que los cambios sean substanciales se sugiere volver a presentar al Consejo del Área de Investigación para su aprobación.

REFERENCIAS

Arredondo, M. et al. (1989). *Los procesos de formación y conformación de los agentes de la investigación educativa*. (Cuadernos del CESU, no. 13). México: UNAM

Barraza, A. (2015). *Origen y desarrollo de la investigación educativa en la Universidad Pedagógica De Durango (2005-2013)*. México: UPD.

Barraza, A. (2018). *Producción del colegio doctoral*. México (Informe interno).

Barraza, A. (2020). *Relatoría de las mesas de análisis del Foro Institucional para la conformación del Programa de Investigación 2020*. México (Documento interno).

Cabral, V., & Van Winden, W. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(4), 357-377. doi:10.1504/IJKBD.2016.080869

Celaya, R. (2013). *Educación REALMENTE Superior 2*. México: ITSON.

Colina, A., & Osorio, R. (2004). *Los agentes de la investigación educativa en México. Capital y habitus*. México: UNAM / CESU / Plaza y Valdes.

García, R. (2018). Las explicaciones antropológicas emic/etic para comprender la confrontación en investigación y escuela en el tratamiento de la diversidad cultural (segregación versus integración). *Gazeta de Antropología*, 34(1). Recuperado de <http://www.gazeta-antropologia.es/?p=5076>

Gibbons, A. (2000). Getting the most from mentoring: recent developments and learning. *Training Journal -ELY-*, 18-20. Recuperado de https://scholar.google.com.mx/scholar?cluster=14383950302765184117&hl=es&as_sdt=0,5

González, N. (2007). *Formación docente centrada en la investigación*. Venezuela: Universidad de Zula.

Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo*. Madrid, Mc GrawHill

Luhman. N. (1998). *Teoría de los sistemas sociales*. México: Universidad Iberoamericana.

Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1997). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Norma.

Meyer, C., & Hanson, J. G. S. (1995). Gestión horizontal. El desmantelamiento de las barreras organizativas al crecimiento. *Harvard Deusto Business Review*, 68, 4-13.

Nassi-Caló, L. (2015). Revisión por pares: modalidades, pros y contras. *SciELO en Perspectiva*. Recuperado de <https://blog.scielo.org/es/2015/03/27/revision-por-pares-modalidades-pros-y-contras/>

Reza, J. C. (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. México: Panorama

Sarramona, J. (1999). La Autoformación en una Sociedad Cognitiva. *RIED: revista iberoamericana de educación a distancia*, 2(3), 28-37.

Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/2085/1960>

Universidad Pedagógica de Durango (2020). *Registro de proyecto de investigación*. México (Registro interno).

Universidad Pedagógica de Durango (2008). *Plan de Desarrollo Institucional* México: Autor.

Universidad Pedagógica de Durango (2018). *Plan de Desarrollo Institucional* México: Autor.

ANEXO

DIRECTRICES PARA APOYAR EL TRABAJO DEL COORDINADOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Las directrices enunciadas en este anexo, y que tienen por objetivo apoyar el trabajo del coordinador del grupo de investigación, se obtuvieron centralmente de la propuesta para conducir reuniones de equipo de Holpp (2003, p. 135). A esas directrices se le hicieron los ajustes necesarios tomando en cuenta el tipo de sujetos involucrados en la actividad y el contexto institucional que les da significado.

De manera previa a la reunión el coordinador del grupo de investigación deberá:

- 1.- Elaborar una agenda de la reunión indicando el tiempo y las actividades que se desarrollarán.

En este punto vale la pena recordar que es necesario cuidar los verbos operativos de las actividades a desarrollar ya que estos tienen que estar

en congruencia con el carácter de la reunión a la que se convoque⁵; p. ej. Si la reunión tiene un carácter deliberativo los verbos más adecuados serían analizar, discutir, etc. pero si la reunión tiene un carácter decisonal los verbos más adecuados serán decidir, elegir, etc.

2.- Determinar o consensar previamente quien será el relator de la reunión. Es menester que las reuniones sean operativas por lo que hay que evitar los ladrones de tiempo referidos a la toma de decisiones insulsas durante la reunión. Así mismo, si dentro de la reunión va a participar otro de los miembros para ofrecer alguna información o coordinar alguna actividad específica se debe decidir desde antes quien será.

3.- Identificar la necesidad de información (p. ej. fechas o requerimientos normativos para una actividad en concreto), o de realización de actividades particulares (p. ej. analizar las convocatorias emitidas), que se deban desarrollar de manera previa a la reunión para optimizar el tiempo y las actividades a desarrollar durante la reunión.

⁵ Siempre es necesario precisar el carácter de las reuniones, pudiendo ser éste: informativo, deliberativo, decisonal, de formación, de planeación, etc. Si esto lo tiene claro el coordinador y los miembros de equipo la reunión se desarrollará de manera más efectiva y sin distracciones innecesarias.

4.- Supervisar las condiciones operativas para que la reunión se lleve a cabo sin contratiempo: distribución previa de la agenda de trabajo, elección del espacio de reunión, obtención de equipos o materiales necesarios para el trabajo a desarrollar, relatoría de la reunión anterior ya elaborada, etc.

5.- Invitar previamente a cualquier persona (otros investigadores o instancias unipersonales de autoridad) que deban estar en la reunión con el fin de apoyar la deliberaciones, ofreciendo la información pertinente, o apoyar la toma de decisiones, estableciendo las posibilidades normativas de la misma.

Durante la reunión el coordinador del grupo de investigación deberá:

6.- Ofrecer el encuadre de la reunión explicando el objetivo de la misma y presentando la agenda de trabajo; ésta última se someterá a consenso de los otros miembros del grupo de investigación, los cuales pueden decidir hacer algún agregado o posponer alguna actividad en lo específico, siempre y cuando no afecte substancialmente el objetivo de la reunión. En caso de plantearse situaciones o temas que van más allá

del objetivo de la reunión el coordinador tomará nota para agendarlas en una siguiente reunión.

7.- Verificar que todos los miembros del grupo de investigación comprendan puntualmente el objetivo de la reunión y la pertinencia de cada una de las actividades a desarrollar para el logro de tal objetivo. Si el coordinador observa confusiones al respecto es mejor detenerse un poco y explicar claramente lo que se pretende ya que eso evitaría después estar perdiendo el tiempo en aclaraciones recurrentes.


8.- Realizar, o asignar quien lo realice, la lectura de la minuta de la reunión anterior abriendo un pequeño espacio para analizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

9.- Controlar los turnos al habla, el orden de las participaciones, los tiempos de desarrollo de las diferentes actividades, la asignación de tareas, etc.

10.- Establecer al final de la reunión las conclusiones obtenidas, sean estas posiciones o puntos de vista consensados sobre un asunto en particular, o sean decisiones de trabajo de carácter operativo.

10.- Solicitar al relator la lectura de los acuerdos obtenidos; en este punto coordina el análisis en conjunto que se realice para cambiar o precisar aspectos de la redacción realizada.

En este punto se sugiere que el relator elabore solo una minuta y no una relatoría. La minuta comprende exclusivamente el listado de acuerdos consensados por el grupo de trabajo por lo que no es de interés las discusiones o análisis efectuados previamente para llegar a esos acuerdos.



"La consciencia es, finalmente, la habilidad de tomar nuevas perspectivas. Cuanto más amplia es tu perspectiva, más consciente eres."

-Ken Wilber
SuperHuman OS v.2