



Acta Universitaria

ISSN: 0188-6266

actauniversitaria@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

México

Lastra B., Rosalía S.

Evaluación a Académicos Universitarios en Francia. Interpretación de Distancias con un Caso Mexicano

Acta Universitaria, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 15-26

Universidad de Guanajuato

Guanajuato, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41618102>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Evaluación a Académicos Universitarios en Francia. Interpretación de Distancias con un Caso Mexicano

Rosalía S. Lastra B.*

RESUMEN

Una controvertida temática universitaria es la forma en que el sector público promueve el reconocimiento de los académicos a través de programas de pago al mérito, consistentes en verificar la "productividad académica". En la búsqueda de experiencias en países con sistemas educativos connotados, se emprendió la exploración del caso francés. Aunque en éste no se practican dichos programas, los elementos encontrados sobre clasificación de académicos permiten reflexionar sobre los distintos retos de una comunidad consolidada y los de otra en consolidación, dados sus respectivos fundamentos contextuales, estructurales y actitudinales. Su convergencia está en la búsqueda de "excelencia" y en la preocupación por determinar bajo qué circunstancias y con qué decisiones se logran mejores resultados. Después de las generalidades del sistema francés, se presentan reflexiones sobre distancias encontradas con un grupo mexicano al percibir la evaluación para ingreso de nuevos académicos, pertinencia del académico multifuncional y tipo de estímulos, finalizando con consideraciones institucionales.

ABSTRACT

A controversial university issue is the way that the public sector promotes the recognition of some of the prominent efforts of academia, through programs of merit pay, consistent in the verification of "academic productivity". In search of the experience in countries with renowned educational systems, the exploration of a French case was undertaken. Although in France these programs are not in operation, the elements found regarding the academic classification system may allow for established deliberations on the different challenges faced by a consolidated academic community and those of another in the process of consolidation, considering their respective contextual, structural and attitudinal fundamentals. Their convergence is focused on the search for "excellence" and in that concern to determine under what circumstances and with what decisions it may be possible to improve results. After the generalities of the French system, deliberations are presented on the disparities found with the Mexican group upon the evaluation for the entrance of new academics, the importance of the multi-functional academian, the types of stimuli and institutional considerations.

Recibido: 28 de Junio de 2007
Aceptado: 11 de Octubre de 2007

INTRODUCCIÓN

Llega a escucharse que el sistema universitario mexicano tiene influencias organizacionales del francés. No obstante, por el aspecto de evaluación a académicos es posible afirmar que en él las semejanzas podrían equipararse no más allá de las existentes entre un ser humano y otro, así como que ambos son cada vez más cuestionados en sus resultados¹ (Ábelard, 2003). Aunque el conservador sistema educativo francés no está sujeto como el mexicano a intensos procesos de evaluación interna y externa, académica y organizacional, sí enfrenta crecientes revisiones para armonizarse con su marco internacional comunitario (Arrête du 27 de abril 2006). En ambos casos se constatan cambios durante los años recientes, de estructura más que de fondo en el caso francés que entra en un compás de espera ante una gran reforma anunciada tiempo atrás y por la orientación liberal radical del presidente debutante. Tanto por éste panorama, como por las diferencias sustanciales de sus respectivos académicos, resulta poco prometedor bregar por estudios comparativos,

Palabras clave:

Educación superior; Evaluación de académicos en Francia; Pago al mérito académico.

Keywords:

Higher education; Academic evaluation in France; Academic merit pay.

* Profesora Investigadora de la Unidad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guanajuato, México. Correo electrónico: lastra@infinitum.com.mx.

¹ Ábelard (2003). Libro negro de las reformas universitarias en Francia y periódico El Universal on Line, 4 diciembre, 2006 en México.

no así el de las perspectivas enfrentadas por cada comunidad, ante un mundo que exige realineamientos y donde la imperiosa necesidad de movilizar la actitud de sus intelectuales parece ser la constante (Fontagné, 2004). La cuestión es indagar, a la luz de los objetivos de “excelencia” perseguidos, qué es lo que se logra en la percepción de los académicos con la estructura, los procesos y los estímulos ofrecidos en cada latitud en función de lo que valoran, enfatizando la identificación de reglas institucionalizadas y ciertos comportamientos observados.

En el presente texto se desea divulgar algunos hallazgos surgidos de la investigación en ambos países, a partir de la metodología desarrollada ex-profeso en la tesis doctoral² de la autora para el caso de México, en una facultad de la Universidad de Guanajuato, adaptada para el acercamiento al caso francés (entre académicos de la Sorbonne), a partir de la estancia doctoral³ con el Dr. Denis Bayart, del Centre de Recherche en Gestion de la École Polytechnique de París. El objetivo es compartir las reflexiones sobre dichos hallazgos, primero centrandolo los aspectos vertebrales que explican la forma de clasificar a los “académicos”⁴ en la universidad pública de Francia, a partir de información oficial y de la interpretación de las percepciones de un grupo de nueve profesores entrevistados por separado, seleccionados al azar y desconocidos entre sí, en conversaciones de entre dos y tres horas. Cuando ha lugar, se aluden contrastes de interés con las observaciones realizadas en el caso de estudio en México.

ANTECEDENTES

En Francia, a partir de ciertos acuerdos concernientes a la educación superior dentro del marco del denominado Proceso de Bologne (Belloubert-Frier 2005)⁵ de la Comunidad Económica Europea (CEE), se han sucedido una serie de reformas a lo que había sido el funcionamiento del llamado Estatuto del 68 (legislación de 1968 con orientación socialista). La finalidad de armonizar las políticas de las universidades públicas francesas con dichos acuerdos ha propiciado la modificación, por ejemplo, de los años de duración de cada nivel superior, conocidos como LMD (licenciatura, maestría y doctorado ó 3, 5 y 8 años totales para titularse), aunque sin modificaciones esenciales en los contenidos. Otro cambio ha sido la “semestralización” de cursos, acortando la duración previa de un año, lo cual en opinión de algunos académicos, ya no permite

la buena sedimentación del conocimiento impartido. También se eliminó un examen denominado DEUG y se simplificaron los exámenes de ciclo escolar a uno.

En el orden de gestión administrativa, fue simplificada la estructura del Ministerio de Enseñanza Superior y de Investigación⁶ (ver figura 1), ambas funciones indisolubles (cosa que en México es reciente), pero ello dejó intocado el sensible aspecto de la polarización del desarrollo económico y social entre las grandes divisiones de ciencias sociales y las exactas, así como los mayores apoyos a los centros de investigación y a las “grandes escuelas”, que a las áreas de enseñanza, (Berny, 2005) situación también debatida en México.

Sin duda habrá ventajas que han propiciado los cambios. Sin embargo, en opinión de los académicos de ciencias sociales entrevistados, algunos están provocando que tengan que asumir funciones que distraen tiempo de sus labores de investigación y docencia. La causa es que el aparato administrativo se está contrayendo (no hay nuevas plazas pero sí más matrícula) por severas restricciones presupuestales. Algunos académicos tienen que hacer todas las labores logísticas de los eventos que organizan, así como que se les ha dicho, por caso, que pronto tendrán que capturar las calificaciones de sus alumnos.

Las transformaciones están en proceso, sujetas a pesos y contrapesos políticos. El gobierno del Sr. Sarkozy anuncia reformas liberales más profundas. Es el caso de la aplicación de exámenes de admisión al estudiantado (selección por conocimientos y aptitudes) e incremento a las cuotas de inscripción (hoy casi simbólicas) a unos 350 € anuales. En consecuencia y desde antes, se registran crecientes movilizaciones de la comunidad en contra (conducta no rara en París).

Otro aspecto emergente es el de la no autonomía universitaria. Se dice que la universidad pública francesa es una, pero dividida en varios planteles, todos con subsidio público, sin programas de recursos propios. Un problema al aproximarse al tema es que la autonomía es entendida de manera heterogénea. El comentario predominante es de desagrado ante la eventual imposición de ese estatus, pues se piensa que afectaría el entendimiento del contenido de los programas de estudio, encontrándose expresiones como “*hoy sabemos en toda Francia cual es el contenido de cada uno. Con la autonomía cada universidad empezaría a impartir contenidos con distinta calidad y*

² « Marco interpretativo de la institucionalización en académicos universitarios ante la evaluación y estímulos PROMEP-SNI »

³ Financiamiento PROMEP dentro del Doctorado en Estudios Organizacionales y de la Embajada de Francia en México, Departamento de Cooperación Universitaria.

⁴ Término no utilizado en Francia. El usual es profesor-investigador.

⁵ Belloubert-Frier, Nicole (2005)

⁶ Decreto no. 2006-572 del 17 de mayo del 2006, publicado el 21 de mayo J. O. no. 118

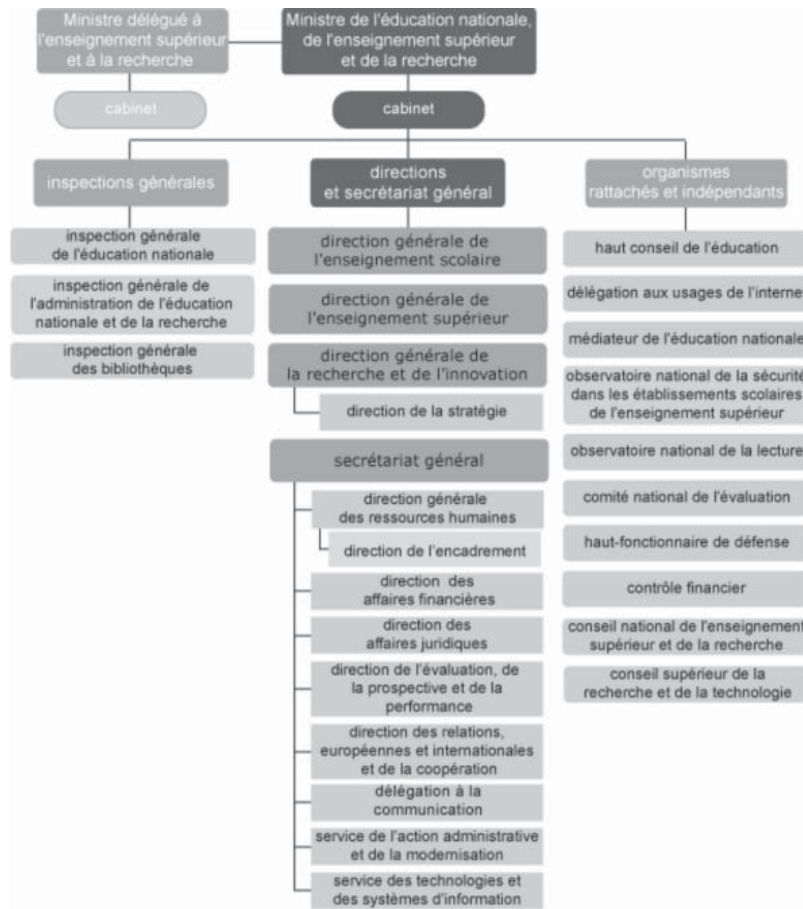


Figura 1. Nuevo Organigrama del Ministerio de Educación Nacional, de Enseñanza Superior y de la Investigación en Francia (17 de mayo del 2006). Fuente: Diario oficial Francia, 21 de mayo 2006

*coherencia incierta*⁷. Ésta es una de las diferencias más evidente entre ambos países. La batalla por la autonomía que cada universidad pública de México enfrentó por voluntad en el pasado distante, fue frente al poder público local, no al federal. Por otra parte, aunque las universidades públicas mexicanas gozan de autonomía ante el poder ejecutivo de sus entidades, tienden a sujetarse cada vez más a la supervisión de programas federales de evaluación (los presupuestos de cada una están cada vez más atados a tales juicios). Este es un punto de convergencia, a pesar de las distintas circunstancias de origen y consecuencias.

Por lo que toca al salario de los académicos de tiempo completo, en Francia no es fuente de inconformidad generalizada. Además, gozan de ventajas como plena movilidad para su desempeño dentro de todo el sis-

tema público (Brechet, 2005), sin tener la exigencia de horas presenciales -salvo para las clases-, sin admitir evaluación de los estudiantes y sin exigencia de exclusividad; en ésta última convergen ambos sistemas.

Con estas generalidades como marco, a continuación se describe la estructura organizacional del sistema de clasificación de académicos en Francia, así como la recuperación de interesantes expresiones recogidas durante las entrevistas, las cuales en México se ofrecen un tanto sorprendentes, dignas de estudio interpretativo a partir de enfoques como el Nuevo Institucionalismo Sociológico que se esboza al final.

Estructura y proceso de evaluación a académicos

Al pedir la opinión de los académicos sobre el sistema de evaluación que se les aplica, todos afirmaron que en realidad éste no existe en Francia. Ello significa que no se practican los programas de pago al mérito, vistos con reticencia pero aceptando su práctica para cierto personal administrativo y académicos en centros de alto rendimiento. Lo que identifican es la existencia de una estructura colegiada (hoy con presiones de cúpula) para calificar el proceso de ingreso por una parte, y de ascensos por otra. Ambos son centralizados por el poder público, organizados en línea de decisión y ejecución vertical, como se describe a continuación.

Instancias de gestión para la clasificación de académicos

- Ministerio de Educación y Ciencia⁸ (MEC). Es el máximo órgano público que controla, supervisa, avala y administra todo el

⁷ Expresión vertida por un académico francés de Ciencias Sociales.

⁸ <http://www.recherche.gouv.fr/site/organig/index.htm>

proceso de contrataciones, nómina, cumplimiento de convocatorias y contratos. Su titular es designado por presidente del poder ejecutivo, asemejándose su función a la Subsecretaría de Educación Superior de México.

- Consejo Nacional de Universidades⁹ (CNU). Es la instancia nacional competente para el reclutamiento y el seguimiento de la carrera de los profesores-investigadores, la cual por ley organiza la parte operativa y decisoria de los procesos. Cuenta con una Conferencia Permanente, organizada por secciones¹⁰ y una Conferencia de Presidentes de Sección. Sus decisiones son tomadas por votación. Por su forma de integración pierde un poco su carácter científico, transformándose en instancia cuasi-sindical de debate sobre los merecimientos de los candidatos. Es independiente de toda unidad académica. Dos terceras partes de miembros son electos por cada grupo de profesores titulares, que les representan por cuatro años, y la otra tercera parte son nominados por el titular del Ministerio de Educación. Su número es proporcional a la población académica de cada universidad. Existe consenso entre los entrevistados en que el indicador más tomado en cuenta al emitir el voto es por el buen prestigio científico del candidato, acompañado de un aceptable nivel de confianza en la integridad con que ha desempeñado su trayectoria profesional. El reconocimiento que da la comunidad a los miembros del CNU fue referido con expresiones como “...no hace falta medirlos con puntos, lo son porque su prestigio les avala”. Las simpatías, antipatías o relaciones personales poco figuraron en la conversación como primera causal de elección, indicando una notable madurez comunitaria.

El CNU tiene una doble visión:

- a) Es el primer filtro en el proceso para reclutar nuevos académicos. Se encarga desde solicitar las características de los perfiles requeridos por cada universidad, emite convocatorias, formula los criterios inscritos en las convocatorias, cuida el apego de los expedientes de los aspirantes a las normas, hasta el análisis de cada uno, teniendo que decidir sobre si hay alguna universidad interesada en el perfil de cada candidato.
- b) Es el primer filtro ante las solicitudes de ascenso. Recibe a convocatoria periódica (más o menos anual) las solicitudes y expedientes de los académicos que creen merecer el ascenso, teniendo que emitir un juicio, el cual será turnado para ejecución al MEC, en caso de ser favorable.

Comisión de Especialistas. Es una instancia formada por los representantes electos de entre las distintas unidades de cada universidad, encabezada por su Presidente. En sus funciones se cuenta organizar el proceso para elegir de entre sus miembros, a los representantes ante el CNU por áreas de conocimiento. No se puede ser miembro del CNU sin ser electo en alguna Comisión de Especialistas. Los demás miembros quedan como académicos notables, consultados en asuntos diversos.

Integración de comités para la evaluación de académicos

Una vez que el CNU ha lanzado las convocatorias para nuevo ingreso o ascenso, se forman comités con dos de sus miembros para el análisis de cada expediente, que se asignan conforme al orden de la lista de miembros de cada sección, debiendo ser externos al plantel solicitante cuando se trata de re-categorización, o un miembro interno y otro externo cuando se trata de nuevas contrataciones.

Categorías de académicos

La evaluación de los candidatos a ingreso o de los académicos en ascenso es cualitativa, con criterios bastante estables interpretados por los integrantes del CNU. Se dirige en esencia a considerar el tiempo de dedicación a la enseñanza, la “calidad científica” de sus publicaciones y de los proyectos de investigación, valorando la trascendencia nacional e internacional (Le Guyader, 2006). Existe poca movilidad debido a que las categorías de académicos franceses son básicamente dos:

- a) Profesor -investigador. Implica la titularidad de una plaza de tiempo completo, la cual puede asignarse con nivel A, B o C, siendo A la más alta. El salario en los tres casos es de unos 4 000 € mensuales y el grado académico no puede ser menor al de postdoctorado, adicional a unos 25 años de carrera académica con los elementos arriba descritos y la elaboración de una síntesis reflexiva sobre la propia trayectoria profesional en prospectiva (unas 100 cuartillas con fundamento teórico), la cual ha de ser defendida frente a jurado.
- b) Maestro de Conferencia. Se asemeja al profesor de tiempo parcial. Implica bajo salario, pues debe tener otro empleador, lo cual evita que adquiera derechos en la Universidad. Puede tener sólo grado de maestría. Sus niveles pueden ser:

⁹ <http://www-aps.ujf-grenoble.fr/CNU/infocpnu.html>

¹⁰ Actualmente son 58 secciones divididas en 1. derecho, economía y gestión, 2. letras y ciencias humanas, 3. ciencias, 4. farmacéutica.

- Profesor asociado. Suele ser personal joven, cuyo contrato tiene duración determinada, con salario de unos 1 500 €.
- Profesor de asignatura. Solo se vincula por la impartición de una materia.

Recategorización

La recategorización puede suceder si el académico decide presentar solicitud al CNU, la cual debe ser previamente aprobada por la Comisión de Especialistas en la universidad del candidato. Esta suele ser por la vía de la habilitación para dirigir investigación (HDR). El comité de decisión es convocado por el director del plantel con unos cinco o seis miembros de otras universidades, intentando evitar la contaminación del proceso con compadrazgos. La aspiración de ascensos no es frecuente. En una universidad pueden presentarse en cinco años uno o dos casos. La base mínima para ser considerado es tener más de cinco artículos publicados en revistas científicas prestigeadas, un libro editado y haber hecho la mencionada síntesis de carrera, que se comenta es muy difícil pues se trata de un análisis crítico de la propia trayectoria que, de lograrse no sirve para obtener ningún cargo, pero es requisito para presentar candidatura de remoción a *Professeur*.

Atendiendo los criterios para el ascenso en cada categoría y a la antigüedad del solicitante, se hacen dos rondas de análisis para evaluar: a) los merecimientos del avance en presencia por conocimientos y b) logros en la consolidación profesional (verificar si el académico esta motivado, bien orientado de acuerdo a sus funciones, corresponsabilidad en las actividades de gestión académica, etc.). El proceso es en ausencia del aspirante.

Valoración

Hay alto grado de aceptación de que la labor académica implica por necesidad valoración subjetiva. Las ponderaciones que da el CNU a cada actividad pueden variar de un periodo a otro, más no radicalmente. Los principales criterios son:

- En **investigación**, se requiere demostrar ocupación prioritaria en problemáticas reconocidas dentro de la vida universitaria, no tanto en la empresarial, social o pública. Se analiza la originalidad y la trascendencia internacional de las publicaciones y la impartición de conferencias.

- En **docencia** se valoran los elementos que demuestren avance en el dominio de la ciencia básica del aspirante. El tema álgido se presentó cuando se cuestionó sobre si el CNU considera la opinión del estudiantado como elemento de evaluación del profesorado. En Sorbonne 1, los dos académicos entrevistados mencionaron que dicha opinión sí es importante, aunque no se documenta por escrito; sin embargo, en Sorbonne 4, los dos profesores entrevistados dijeron que la evaluación de los estudiantes hacia los académicos de ninguna manera es aceptable, pues “...acabaríamos como los norteamericanos que llevan pastelillos a sus estudiantes para que estén contentos y les evalúen bien”, “...eso propicia juegos de seducción con los estudiantes y un relajamiento no propicio a la producción del conocimiento”¹¹.

- En **gestión universitaria** se valora que haya presencia en los comités académicos, incluidas las actividades sindicales, muy influyentes en las decisiones universitarias. Se incluyen las labores de dirección en unidades académicas (menor valor a mayor alejamiento de lo académico).

Cuando pasan más de cinco años y un académico no intenta un ascenso y hay dudas sobre su desempeño, el CNU o el Comité de Especialistas pueden solicitarle a discreción un informe de actividades (suele suceder que los compañeros no se enteren). La amonestación por el cumplimiento dudoso suele darse por las autoridades cercanas al académico. Por otro lado, los representantes ante el CNU se constituyen en una fuerza activa para no permitir el ascenso de quienes son conocidos como deficientes. Se mencionó reiteradamente el rechazo de quienes “vulgarizan” la investigación (falta de originalidad o de propuesta) o tienen comportamientos “poco serios”.

Información general obtenida de las preguntas para la extracción de percepciones

Con la finalidad de propiciar la emisión de información cercana a los aspectos torales del tema, a los académicos les fueron presentadas las tres ideas más controvertidas sobre la problemática estudiada. Se les preguntó su opinión sobre tres de los principales engranajes que sustentan la valoración de académicos: a) pertinencia del académico multifuncional para incrementar la “excelencia”¹² de la educación superior, b) lo riguroso del proceso de evaluación para ingresar al servicio académico y c) lo apropiado de los estímulos asequibles. Los comentarios más reveladores fueron los siguientes.

¹¹ Expresiones vertidas por algunos entrevistados.

¹² No se exploró directamente el contenido que cada cual da a la noción “excelencia”, por lo cual ello fue siendo interpretado a lo largo de la entrevista. En general, todos convergieron en que su contenido es complejo, más cuando la refirieron al sistema de educación superior la centraron en el mayor aprendizaje del estudiantado y cuando la referían a los académicos la centraban en la originalidad de los productos de investigación.

Sobre el académico multifuncional

Igual que en México, en el contrato del personal académico francés de tiempo completo se estipula el desempeño de funciones como profesor-investigador (“*professeur-chercheur*”). El desacuerdo empieza al intentar encuadrar ciertas labores administrativas y de gestión universitaria. No existe su obligatoriedad como norma escrita, pero sí son consideradas en la evaluación. Existe una suerte de ejecución de ellas no tanto por convicción sino por servir al escalafón y dar cierto prestigio.

Aunque la orientación hacia la multifuncionalidad es clara, es posible ser sólo **docente**, con un mínimo de 192 horas al año en trabajos dirigidos, equivalente a unas 5 hrs. /semana/mes, pero “*no es bien visto en el CNU*”. Asimismo, se puede ser sólo **investigador**, pero se requiere pedir un permiso, generalmente asociado a los años sabáticos. La **vinculación** universitaria no es concebida como función aparte (las interacciones con el entorno son vistas como consecuencia de la actividad académica).

Las tareas de administración de lo escolar no implican un pago adicional sustancial (más bien simbólico) y los jóvenes académicos las ven como destructoras de tiempo para la investigación con lo que se logra más rápido ascenso. Al preguntar cuál es la motivación para realizar funciones como la de director, se encontraron expresiones como “*...el cargo no representa casi nada en dinero, pero se procura por la gloria de serlo*”¹³. De tener un cargo equivalente a lo que era llamado decano de facultad (unos 3,000 estudiantes), se puede obtener unos 2 500€ al año (libres de deducciones al salario, pero no de impuestos), pero sin descarga docente. Un vicepresidente de universidad puede llegar a obtener unos 4 000€, a lo más, con la ventaja de la descarga docente.

Proceso para ingreso de nuevos académicos y ascensos

Recibidas las solicitudes de las distintas universidades de los perfiles de académicos faltantes, CNU verifica la existencia de la necesidad y, conforme al presupuesto disponible, emite las convocatorias. Aunque se dijo que los criterios para la evaluación son estándares, las bases de decisión varían conforme a los perfiles requeridos. El proceso satisface a la comunidad por ser estricto, bastante impersonal, con candados adecuados y estables, según se describe a continuación.

*a) Requisitos para ser **habilitado***

Los aspirantes deben esperar la aparición de las convocatorias y verificar si su trayectoria encuadra en los perfiles solicitados, los cuales pueden variar en el énfasis requerido, sea en años de experiencia docente o en el tipo de aportaciones investigativas (Heinen, 2005). Entonces, para obtener una plaza de académico en Francia no es suficiente tener un título profesional (aunque no se detectó la figura de exámenes de oposición), como puede suceder en México. Hay credibilidad en que el CNU vigila con rigor que se cumplan los criterios, así como las bases de la convocatoria en cada expediente semifinalista.

*b) Criterios para emitir una **definitividad***

Los expedientes semifinalistas pasan a una segunda ronda de evaluación, con carácter más cualitativo. La labor de análisis consiste en determinar entre los candidatos a una misma plaza, aquél que posea las mejores características. En caso de un solo candidato, se verifica que cumpla con los criterios mínimos y se vota. Entonces, para emitir una definitividad de plaza se hace presente la aplicación de la interpretación de los criterios de ingreso y el valor de la documentación que avala la trayectoria del aspirante.

*c) Intervención de los **pares académicos***

Distribuidos los expedientes para ingreso y revisados por las comisiones integradas como ya se ha dicho, analizan los documentos probatorios del nivel de conocimientos adquirido en relación a lo estipulado en cada categoría, haciendo cada uno de los dos integrantes reportes separados por escrito (tienden a ser similares), turnándolos al pleno de la Comisión de Especialistas de la universidad interesada en el candidato o en el ascenso del académico. Se reúnen con dicha Comisión para rendir informe oral, cuidando que no se evidencie el nombre del interesado. Los veredictos se dan por voto secreto y mayoritario, sea por las candidaturas que resulten de interés, por las que han de ser excluidas o por el nuevo nombramiento.

Entre las normas no escritas del CNU al evaluar, se cuenta que no deben juzgar a los colegas utilizando información no anotada en los documentos de la solicitud, aunque les conste que es cierta. Otra norma interesante es la confidencialidad de no hablar afuera de lo que se dijo al interior de la Comisión sobre cada expediente.

¹³ La expresión afloró prácticamente en todos los académicos entrevistados franceses.

En caso de nuevo ingreso, a cada candidato pre-seleccionado se le hace llegar notificación por escrito, indicándole la fecha de entrevista. Ésta se constituye en segunda reunión para la Comisión de Especialistas, explorándose aspectos en esencia actitudinales. Las preguntas se orientan hacia el conocimiento de las motivaciones del aspirante, su interés investigativo y proyectos académicos, incluso sobre experiencias laborales previas.

Al parecer, los académicos franceses no tienen problema con la aplicación de la evaluación en sentido vertical, pues la expresión de “*evaluación entre pares*” les causa extrañeza. El acatamiento a los procesos dispuestos por el MEC, el CNU y cada Comité de Especialistas lo perciben como una alineación “*natural*”. A pesar que de entrada nadie cuestionó los fundamentos del sistema, emergieron mínimas suspicacias en cuanto a la transparencia en ciertas etapas del proceso.

Sobre los estímulos asequibles

Remuneración

La diferencia salarial entre los académicos de tiempo completo no rebasa el 30%, lo cual no es percibido como excesivo. Los programas de pago al mérito se mira con desagrado dada la convicción de que su aplicación no es acorde con la naturaleza del trabajo académico, exponiéndolo a peligros de “*abaratamiento*” en la búsqueda de puntos. Aprueban el estímulo económico sólo de manera indirecta, si se apega a las actividades académicas, sea en forma de viajes al extranjero, facilidades para organizar eventos, bibliografía o la titularidad de proyectos.

Motivación

Asumiendo que el salario entre los académicos franceses no se considera muy diferenciado, la búsqueda del estímulo para esforzarse por mayores logros giró hacia el logro de prestigio intelectual. Con éste, el académico obtiene facilidades para, por ejemplo, ser considerado en las decisiones académicas dentro y fuera de su universidad o estar en el escaparate que permite ser visto por empresas que lo pueden contratar. Si es capaz de cumplir con sus clases y sus proyectos de investigación, la evaluación se reduce a vigilar que el académico no se desapegue demasiado de la vida universitaria.

Ascensos

El recurso para ascender de categoría en Francia es menos socorrido que en México pues, como ya se ha descrito, los requisitos implican trabajos no fáciles

de satisfacer y tiempo de maduración. Dado que todo el proceso ante el CNU se realiza sin la presencia del solicitante, si el veredicto no es favorable, se dice que existe el recurso de interposición de inconformidad, primero ante la Comisión de Especialistas. Si el recurso es contra la resolución de ésta, entonces se eleva al CNU, siendo inapelable.

Interpretación de las percepciones más enunciadas

Junto a los comentarios sobre la forma en que los académicos son categorizados, predominaron expresiones respecto a que “*la jerarquización es lógica y normal*”, por lo cual es comprensible que asuman con naturalidad la pertinencia del perfil multifuncional; éste entendido en labores directas de enseñanza, investigación y cierta gestión universitaria. La carga administrativa no se asume con agrado, pero “*su ejecución no se cuestiona, sólo hay que hacerla*”¹⁴. Esta actitud favorece la necesidad de asumir más funciones ante la problemática nacional de financiamiento de la educación superior.

Se percibe bastante conformidad respecto a las reglas de evaluación para el ingreso y el ascenso, con someras críticas por la complejidad de sus procesos. El centralismo no incomoda mayormente a los académicos, pues aprecian que asegura impersonalidad a partir de reglas estables. Al no existir demasiadas opciones de ascenso o para obtener recursos extraordinarios, las críticas contra los fundamentos del sistema fueron marginales. No se encontraron posturas encaminadas a cambios radicales, a lo sumo alguna expresión por falta de equilibrio al evaluar un expediente o alguna historia del caso de un integrante del CNU que habló para favorecer el ingreso o ascenso de candidatos sin merecerlo.

También se encontró consenso respecto a lo adecuado del tipo de estímulos que obtienen (les parece satisfactoria su labor). Al rechazar rotundamente la eventual imposición de evaluación para pago al mérito, hicieron emerger con prontitud suspicacias sobre los usos que el gobierno le pudiera dar, considerándola incluso agresiva. El sindicato magisterial, previendo la situación de avance de las políticas liberales, han dispuesto varios puntos de resistencia, entre los cuales se cuentan la no evaluación periódica de maestros y la no introducción de financiamiento de empresas privadas a la educación superior pública (situación que sí acontece en países como España e Inglaterra).

En el plano macroestructural se presentaron comentarios negativos sobre presuntas inequidades por el apoyo que el sector público otorga a las “grandes es-

¹⁴ Expresión que sintetiza la expresión de varios entrevistados.

cuelas”, las cuales concentran a la élite intelectual del país, entre ellas la École Polytechnique. Esta no es propiamente una universidad, sino un centro internacional de especialidades científicas para académicos y estudiantes sobresalientes. Opera con distintos tipos de contrato para personal prominente que proviene de otras actividades, que permite permanecer 12 años como máximo, divididos en contratos de 2, 5 y 5 años; tres características muy mencionadas -con actitud ambigua-, son que incorporan grupos con reducido número de alumnos, estrictos concursos de oposición para el ingreso de académicos y la evaluación por periodo con salario diferenciado según rendimiento, similar al pago al mérito.

Concreción de contrastes

Hasta aquí, se logra identificar un nutrido grupo de características institucionales. Estas, técnicamente, son constituidas por símbolos y prácticas materiales donde individuos y organizaciones producen, conducen y reproducen su sustancia, dando significado a la experiencia vital para organizar tiempo y espacio (Friedland y Alford, 2001). Entonces, toca turno a la interpretación de la consistencia entre las reglas y los significados encontrados, de la cual sea posible desprender elementos de fortaleza, contradicciones o transformación, de cara a los resultados deseados. Al efecto se retoma la idea de que

“...“la prueba de lo social solo puede ser mental... jamás podremos saber si hemos averiguado el sentido y la función de una institución si no podemos revivir su incidencia sobre una conciencia individual; ..como al

mismo tiempo esta incidencia es parte integrante de la institución, cualquier interpretación tiene que hacer coincidir la objetividad del análisis histórico con la subjetividad de la experiencia vivida ...hay muchas oportunidades de que la realidad se encuentre en las elaboraciones concientes que en las estructuras mentales inconcientes, a las cuales se puede llegar por medio de las instituciones e incluso mejor por medio del lenguaje” (Mauss, 1996: 26).

En síntesis, los contrastes más significativos encontrados, se aprecian en la figura 2.

ASPECTO EXPLORADO	CASO FRANCÉS	CASO MEXICANO
Estructura de evaluación		
1. Estructura organizacional federal	Vertical: MEC, CNU, CEsp. Espera de cambios liberales	Menos vertical por varios programas alternativos
2. Presiones internacionales	Armonización de políticas con la CEE	No directas de organismos internacionales (TLC)
3. Autonomía decisoria de cada universidad	No. Todo el control es público centralizado	Si. Presiones para asumir programas federales
Datos y observaciones		
4. Nivel salarial	Considerado adecuado	Considerado bajo
5. Estimulo inmediato	Prestigio (intrínseco)	Remuneración (extrínseco)
6. Movilidad jerárquica	Probabilidad reducida	Esquema de opciones
7. Proceso de ingreso	Federal. Exigencias rígidas	Interno en cada universidad
8. Proceso de evaluación	Categorización a plazos largos. Presión gerencial	Varios tipos a plazos anuales. Muy burocráticos
9. Actitud ante evaluación	Negativa	Seguimiento de reglas
10. Evaluación por pares	Aceptada como legítima	Usualmente cuestionada
11. Criterios de mercado	No aceptados	Aceptados
12. Jerarquía por selección	Vista con naturalidad	Vista como deseable
Expresión de percepciones		
13. Noción de excelencia	Investigación de calidad aplicada a la enseñanza	Concepto ambiguo y fragmentado
14. Inclinación mental hacia la labor académica	Trascendental. Conciencia de su papel histórico-social	Individual y de corto plazo. Poca conciencia histórica
15. Enlace docencia-investigación	Consolidado	Reciente
16. Aceptación de la multifuncionalidad	Alta. Rechazo a labores administrativas, asumidas para ascenso	Relativa. Presencia de simulación y rechazo a labores de extensión
17. Problemas para difundir la investigación	No mencionados	Alusiones constantes
18. Apertura al cambio	No	Si, con sectores reticentes
19. Foros de discusión	Numerosos (formales)	Limitados (informales)
20. Prácticas de escalamiento por colusión	Media-baja. Muy sancionadas socialmente	Media-alta. Se ven con indiferencia

Figura 2. Nociones organizacionales características de la evaluación y estímulos de académicos en la educación superior de Francia y México.

Sin afirmar que los aspectos de percepción aquí encontrados sean generalizables al resto del respectivo acontecer nacional, el panorama invita a especular sobre si lo fueran. ¿Qué retos deberían ser puestos en perspectiva prioritaria en cada sistema universitario para potenciar sus resultados, apoyados en sus académicos dados sus particulares contextos organizacionales? La complejidad de tal pregunta requiere de igual respuesta, más por ahora hemos de conformarnos con el planteamiento teórico-filosófico, iniciando con el marco estructural más general en ambos casos, siguiendo con las manifestaciones que permitan interpretar apego de los académicos al seguimiento de reglas, yendo de ser necesario hasta la exploración de mitos, sin pretender enjuiciar el pensamiento de nadie.

Discusión y perspectivas

Un reto enfrentado en toda organización formal es que sus autoridades deben esforzarse por vincular los requerimientos de los elementos ceremoniales (vg la evaluación) con la estructura y las actividades técnicas (vg desempeño académico), así como vincular los elementos ceremoniales inconsistentes entre sí. La identificación de lo adecuado de las creencias generalizadas y los elementos estructurales inconsistentes, son quizás un buen comienzo para prever conflictos organizacionales suscitados por desiguales percepciones sobre “derechos de jurisdicción” entre grupos de actores. Tal identificación puede iniciarse a partir de las inercias de la *estructura formal* que, en el caso francés, está sustentada indudablemente en reglas altamente institucionalizadas, las cuales funcionan como prescripciones, clasificaciones y mitos sumamente racionalizados e impersonales, en una mezcla de normas y costumbres extraoficiales que promueven alta credibilidad. Esto significa que su modificación en el corto plazo es poco probable y que, de imponerse, la expone a intensos conflictos con los receptores de la acción.

Entre lo deseable y lo posible, el dato y la previsión, dadas las identidades perfiladas de los académicos y del sistema de categorización, es posible hacer una aproximación de la forma general en que puede estar sucediendo la adecuación de la conducta de los académicos a través de la lógica de la pertinencia. El esquema básico de sus fundamentos institucionales¹⁵ de cara al logro de la “excelencia” deseada, se cimienta en la obediencia a una férrea estructura burocrática colegiada, sustentada en la fe en la legitimidad de los comités del CNU, junto con la naturalidad con que es asumida la jerarquización de académicos, igual que

el no deseo de la autonomía de las universidades. El punto retador es determinar si ese marco prefigura en estos tiempos la senda hacia la “competitividad” en los productos esperados de la educación superior. La aceptación de la “jerarquización” de los académicos se basa en minimizar las capacidades humanas diferenciadas, pero no así la maduración en la práctica académica. El que las diferencias personales y contextuales “deban” traducirse en jerarquías, no considera la violencia que implica para quienes aún aplicando su mejor esfuerzo no logran los mejores resultados, por causas no imputables al esfuerzo. La forma en que, al parecer, se reestablece la confianza en la equidad del sistema, es a través de la legitimidad atribuida al riguroso proceso de ingreso, el cual sin quedar libre de críticas en su éxito de filiación profesional, tiende a garantizar de inicio, no las competencias mínimas, sino las mayores (cosa que en México aun dista de ser una realidad), haciendo redundante la evaluación continua.

Queda claro que no hay por qué pensar que los principios que rigen la conducta de las personas tengan que hacerlo con las organizaciones. Sin embargo, es paradójica la defensa de la no autonomía de las universidades, aún reconociendo la desigualdad con que son tratadas por el sector público. Dicho estatus puede estar inhibiendo el desarrollo de las potencialidades que cada una pudiera lograr con gobierno autónomo o menos comandado desde un mando central. Afloran indicios de incertidumbre, típicos de cuando se parte de una situación estable, hacia una incierta y mal vista como “universidad-mercado”.

La jerarquización poco diferenciada de académicos y la no autonomía universitaria, se convierten en ejes que generan zonas con reglas y significados sobre los cuales los académicos franceses tejen su quehacer, siendo importante investigarlas con estudios de caso que apoyen la traza de estrategias para el debido conocimiento y trato hacia cada grupo. Si es correcto que el estímulo esencial para competir en el sistema de jerarquización de académicos se funda en la búsqueda de “prestigio”, y no en el salario ya satisfactorio, su significado -que torna compacto al sistema-, debe ser estudiado a profundidad. Los valores derivados se alinean a partir de ese impulso interno socialmente compartido. Lo inmediato rescatable es que el logro del prestigio no se concibe pueda ser abaratado con categorías demasiado diferenciadas, ni una movilidad jerárquica de corto plazo o a partir de coyunturas y golpes de suerte provenientes de eventuales estrategias de colusión.

¹⁵ Entendidas como sistema de reglas y de estructuras de significados (*March y Olsen*)

El fallo interpretativo de lo anterior puede surgir a partir de que el fundamento del prestigio se encuentre en la acrítica fuerza de la costumbre, estructurado por alineamiento organizacional al mando central y fuertes controles intergrupales, lo cual compromete al sistema de educación superior con falta de apertura al cambio (al menos en dirección de lo que hasta ahora se les ha propuesto), pertrechados en una supuesta carencia de justificación pedagógica. Ante la inminencia de la reforma, se agolpan suspicacias respecto a que la universidad francesa ya no es la misma que pretende transformar el gobierno, así como que el recurso del logro de mayor profesionalización es mera retórica.

El interés investigativo da un giro hacia conocer las temáticas tratadas en los numerosos foros en que los académicos franceses reflexionan sobre el cambio de circunstancias y necesidades, en los cuales pudiera estarse asistiendo a la instrumentación de foros educacionales para acondicionar pensamientos a los valores tradicionales. En consecuencia, aunado a que el nivel salarial entre académicos no es fuente de queja, se aprecia lo improbable de la eventual introducción de programas de corte liberal para evaluarlos, ofreciéndose incluso contraproducentes, al resultar una medida regresiva a un estado de lucha entre académicos más que de construcción de consensos. Lo evidente es, comparativamente, que su estímulo por prestigio se ofrece más efectivo y duradero para impulsar el desempeño, que el vislumbrado en el fundamento extrínseco mexicano.

La resistencia contra las disposiciones procedentes de la CEE también se escenifica por la visión de largo plazo que los académicos tienen de la importancia de su desempeño. La noción “excelencia académica” se encuentra alineada en contenido con la percepción de la pertinencia del perfil multifuncional. Pero el diagnóstico de conformidad con el sistema, se ensombrece por la actitud de desinterés de los académicos por experimentar cualquier cambio que amenace su visión presente.

Una parte del contexto de la educación superior en Francia, recuerda lo vivido en México antes de las sorpresivas reformas de 1986¹⁶, ante las cuales, sin gran organización de resistencia, los académicos han ido asumiendo la era del servicio educativo “liberalizado” por un mercado ficticio. Sin embargo,

los franceses sí se pertrechan abiertamente, lo cual augura un ambiente rispido ante la insistencia de las pretensiones oficiales que, hasta ahora, no han logrado mover las voluntades mayoritarias, que dicho sea de paso, podrían arrasar una parte de las grandes fortalezas actuales, como la forma en que han consolidado la práctica docencia-investigación, su noción de excelencia, los resultados centrados en el aula, así como la actitud mental sobre la trascendencia social de la labor.

Hasta ahora no se ha detectado la existencia de una postura unificada de los académicos sobre los aspectos aquí tratados, simplemente porque ellos no los conciben como problema, salvo el no rotundo al liberalismo (entiéndase lo que se entienda por él), y la no introducción de financiamiento privado.

Con el afán de dar indicios sobre caminos investigativos alternativos, se reconoce que ha de proseguirse con la identificación y el planteamiento más ordenado de las implicaciones de la estructura de reglas y rutinas aquí descritas, pero reforzando el uso del conocimiento de la lógica de la pertinencia, sea entre lo considerado “natural” en una latitud y en la otra no, pues ello evoca el claro-oscuro de percepciones entre lo verdadero, válido y ventajoso, versus lo considerado falso, inapropiado y nocivo, que puede ayudar a develar las claves culturales que movilizan a cada comunidad.

Para interpretar las creencias y percepciones de ambas culturas, se concluye que es promisorio apoyarse en el método que establece la diferencia indicada en la figura 3.

Por citar un ejemplo, el ejercicio reflexivo puede intentar describir la clave cultural que hace que en Francia vean como lógica la búsqueda del prestigio no monetizado y en México como utopía, placiendo a ambos la jerarquización. Este método de interpreta-

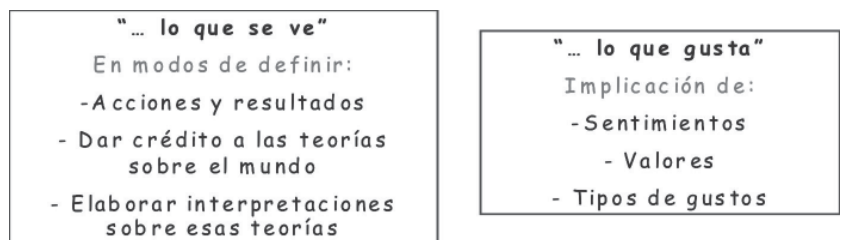


Figura 3. Diferenciación institucional de las percepciones. March y Olsen, 1977:82

¹⁶ Entre las principales reformas de 1986 en México que alcanzaron a la educación superior se cuenta la creación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de CONACYT, agencia para crear en las universidades programas de fuentes alternas de financiamiento, impulso a las universidades privadas, etc.

ción de corte fenomenológico, se refuerza al complementar con la introducción de criterios sobre el comportamiento social acuñados por March y Olsen. Sean casos la tendencia a que “*guste lo que debe gustar*” (buena base para la predicción de la conducta social, pues el individuo acotado por el contexto social, actúa en ese sentido aún cuando no se favorecen sus intereses) y “*se vea lo que se espera ver*”, como reacción de búsqueda hacia situaciones estables, lo cual hace que conociendo las expectativas organizacionales, ellas ayuden a controlar la realización del acto (March y Olsen, 1997: 95-96).

Para no abstraer a los académicos de su contexto, es necesario que antes se cuente con el estudio del respectivo *patrón institucional* (Friedland y Alford, 2001)¹⁷, de tal manera que se tenga alguna magnitud de distancia entre él y el *patrón institucionalizado* (Powell y DiMaggio, 2001:50)¹⁸ que se va descubriendo en las entrevistas. A mayor distancia entre el patrón institucional y los aspectos considerados en el patrón institucionalizado de cada caso estudiado, la inferencia de una tendencia de resistencia al cambio será mayor. Por ejemplo, resulta poco controvertido que hoy los académicos en las universidades mexicanas viven bajo un patrón institucional dominado por valores del capitalismo, caracterizado por la satisfacción de vida que mercantiliza la actividad humana, simultánea al arbitrio y subsidiaridad del Estado, lo cual resulta contradictorio; en Francia, sociedad con satisfacción material en el grupo analizado, dicho patrón parece aglutinarse en torno a la institución del Estado burocrático, cuya característica es el logro de la racionalización y regulación de la actividad humana por medio de jerarquías legales y burocráticas. Entonces una pregunta de investigación podría ser ¿Qué mezcla de estímulos positivos son los adecuados para potenciar la fuerza intelecto-actitudinal de acuerdo a cada cultura?

Los aspectos teóricos y de racionalidad múltiple abordados constituyen sólo una faceta de la reflexión propuesta¹⁹. Valga el esfuerzo en espera de haber aportado elementos que despierten interés en aprehender de la contrastación de los retos enfrentados en dos procesos universitarios, distantes en circunstancias, en apariencia igual propósito y similar presión de contexto: los académicos mexicanos enfrentando un proceso injertado de re-institucionalización, intentando potenciar la estructura organizacional horizontal con decisiones colegiadas, pero con estímulos cuestionables en el largo plazo, y los franceses al parecer ante los albores de una nueva institucionalización vertical

sustituta de la actual, con indicios de inadecuación para responder a los retos de este tiempo, por lo cual el sector público incursiona en el uso de medidas cuasi-gerenciales. Imposible dejar de reconocer la importancia del patrimonio institucional que plantean ambos casos, con seguridad referenciales para otros estudios sobre gestión relativos al gremio.

REFERENCIAS

- Abélard (2003). *Universités calamitatum : le livre noir des réformes universitaires*. Editions du Croquant, Paris.
- Arrête du 27 de avril 2006 relatif a la procédure de inscription sur les listes de qualification aux fonctions du maître de conférences ou de professeur des universités (année 2007). *Journal officiel de la République Française*. 12 mayo 2006. Puede consultarse en <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MENP0601187A>. Consultado el 22 de mayo del 2007.
- Berny, Corinne de (Coord.) (2005). Les universités en Île-de-France : des pôles de développement économique et social. *Cahiers de l'IAURIF* N° 143. Octobre. Paris.
- Belloubert-Frier, Nicole (2005). Les implications du processus de Bologne dans le paysage universitaire française. Publications Juridiques Concernant l'intégration européenne. No. 5 CURIA. Europe. En *Revue Française de Administration*.
- Brechet, Jean Pierre (2005). *Quel projet pour l'université ? : Réflexions autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire*. Université de Nantes. France. Consultado el 22 de mayo del 2007. En <http://www.blweb.it/esoe/tqmhe1/4.pdf>.
 --- *De l'existence du projet d'entreprise. Le cas d'une grande université multidisciplinaire*. En 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3, et 4 juin 2004.
- Conseil national des universités. Consultado el 20 de mayo de 2005. En <http://www-aps.ujf-grenoble.fr/CNU/infocpcnu.html>
- Conseils généraux de candidats à la qualification. Session 2007. Todas las secciones, 8 de diciembre 2006. Consultado el 22 de mayo del 2007. Página oficial <http://www.cpu.fr/Cp-cnu/>. Decreto no. 2006-572 del 17 de mayo del 2006, publicado el 21 de mayo J.O. no. 118.
- Emploi Scientifique Entreprises Presse. Ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. Mars 2007.
- Fontagné, L (2004). Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier. Report to the Minister of Economics and Foreign Affairs. En *Articles Académiques pour L'enseignement supérieur dans la compétition mondiale*. 2004.
- Friedland, Roger y Robert Alford (2001). "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales". En Powell y DiMaggio. *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Ed. FCE, México.
- Gestion des enseignants-chercheurs et des enseignements et reconnaissance de leurs fonctions. Concours CEFIC99. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie.

¹⁷ Lógica de 5 principales instituciones de Occidente, fundamentadas simbólicamente, estructuradas organizacionalmente, sostenidas políticamente y restringidas técnica y materialmente. Por tanto, tienen límites históricos específicos (Friedland y Alford, 2001).

¹⁸ Categoría que apoya el estudio del proceso cognoscitivo establecido por reglas, guiones y clasificaciones que se dan por hecho en determinado ámbito social (Powell y DiMaggio, 2001: 50).

¹⁹ En la ponencia de la autora en el V Congreso en Análisis Organizacional de la UAM se explora esta problemática desde el punto ético.

- Heinen, Jaqueline (2005). Loi sur la recherche et l'enseignement supérieur : la CP-CNU s'inquiète face à un avant-projet sans projet. En *Sauvons la Recherche*. 9 octobre, Paris.
- Historia y funciones de la CNU*. Consultado el 15 de mayo del 2007. En <http://www-aps.ujf-grenoble.fr/CNU/infocpcnu.html>
- Lefranc, Marc (2007). « Déclin » et indicateurs bibliométrique : un contre-exemple. En *Sauvons la Recherche*. Mai.
- Lastra, Rosalía S. y Herrera G., Domingo (2007). *Evaluación a académicos en Francia y México, un asunto de ciencia ficción*. Ponencia en el V Congreso en Análisis Organizacional. UAM Iztapalapa, nov. 2007.
- Le Guyader, Maëlle (2006). Les figures territoriales du métier d'universitaire. En *Politique de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Organisation Universitaire. Sociologie des enseignants du supérieur. Bordeaux, Francia.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1997). *El Redescubrimiento de las Instituciones. La Base Organizativa de la Política*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. Universidad Autónoma de Sinaloa y FCE. México.
- Mauss, Marcel (1996). *Sociología y Antropología*. Ed. Tecnos, Madrid.
- Organigramme de l'administration centrale - M.E.N.E.S.R.* Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Août 2006.
- Periódico El Universal on Line*, 4 de diciembre, 2006, Art. Nurit Martínez.
- Petit guide pour accéder aux métiers de la recherche dans les établissements d'enseignement supérieur et les organismes publics de recherche-M.E.N.E.S.R.* Édition 2006.
- Powell, Walter y Paul DiMaggio (2001). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Ed. FCE, México.
- Recomendaciones de la CP-CNU sobre la ética en materia de evaluación*. C.N.U/ Commissions de Spécialistes / Jurys : thèses et HdR, 3 mars 2006.
- Texte d'information à l'intention des candidats à l'inscription sur les listes de qualification aux fonctions de maître de conférences et de professeur*. La 12ème section du C.N.U., octobre 2000. Archives : *Bilan CNU 2005 - Bilan CNU 2004*.