



Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES

PRESENTA

Liliana Cruz Hernández

TÍTULO:


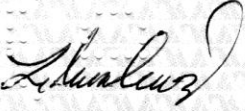
**LA TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES: LA
INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA, EL CASO
DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

ASESOR

Dr. Alejandro Espinosa Yáñez.




LA TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES: LA INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN LA UNIVERSIDAD PUBLICA, EL CASO DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN

LILIANA CRUZ HERNANDEZ
ALUMNA

REVISÓ



LIC. JULIO CÉSAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 23 del mes de julio del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ
DR. HUGO CASANOVA CARDIEL
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

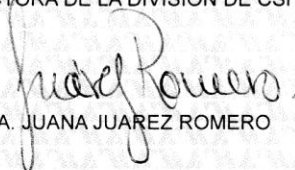
DE: LILIANA CRUZ HERNANDEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A probar

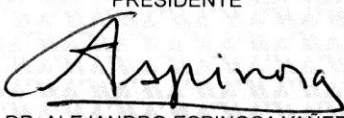
Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



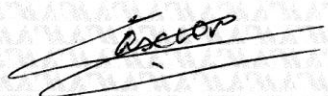
DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE




DR. ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ

VOCAL



DR. HUGO CASANOVA CARDIEL

SECRETARIO



DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

La Transferencia de Modelos Organizacionales: La Influencia de la Empresa en la Universidad Pública, el Caso de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

ÍNDICE

Introducción	4
Capítulo 1: Aproximaciones Teóricas Sobre Organización e Institución.	8
1 Aproximaciones Teóricas Sobre Organización e Institución.....	8
1.1. Los Elementos Conceptuales de la Organización.	8
1.1.2. La Universidad como Organización	11
1.2 Una Revisión Teórica del Concepto de Institución.....	13
1.3. Las Organizaciones Desde el Punto de Vista del Nuevo Institucionalismo Sociológico.....	18
1.4 Mecanismos de Cambio Isomorfo.....	21
1.4.1. Tres Mecanismos de Cambio Institucional Isomorfo.....	24
1.5. Elementos Teóricos Sobre Cambio Organizacional, Una Introducción Hacia la Transferencia de Modelos.	26
1.6. Inconsistencias Estructurales en Organizaciones Institucionalizadas, el Origen del Cambio Organizacional.....	32
Capítulo 2. La Institución Universitaria y Su Relación Con el Entorno.	41
2. La institución Educativa y su Relación con el Entorno.....	42
2.1. La Educación Como Institución Social.....	44
2. 2. La Universidad Una Organización Moderna y su Interacción con El Estado.	49
2.3. Los Problemas de la Universidad Como Organización.	53
2.4. Las Trasformaciones Organizativas e Institucionales de la Universidad. (Mecanismos de cambio isomorfo).....	61
2.4.1. Presiones de Naturaleza Coercitiva. (Isomorfismo coercitivo).....	61
2.4.2. Premios y Distinciones.....	63
2.4.3 Isomorfismo Normativo	72
2.5. Capitalismo Académico y el Estado Regulador	74
2.6. La Universidad y la Sociedad del Conocimiento.	77

Capítulo 3. Un análisis organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.	82
3.1. La Estructura Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México.	83
3.2. La Organización de las Unidades Multidisciplinarias. El Origen de la FES Acatlán.	89
3.3. El modelo organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán: Burocracia	91
3.3.1. Análisis Estructural de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.	96
3.4. Las Tensiones del Modelo Burocrático de la FES Acatlán. Burocracia Maquinal vs Burocracia Profesional	107
3.4.1 Burocracia Profesional- Académica	112
3.4 .3. Los diversos modelos en la Universidad.	114
3.5. El Cambio Organizacional en la FES Acatlán.	116
Capítulo 4. La transferencia del Modelo Organizacional en la FES Acatlán. Evidencias y tensiones de la influencia de la empresa	125
4.1. La Adopción del Modelo de la Calidad Total en la FES Acatlán.....	128
4.2 La Aplicación del Paradigma de la Calidad en la Estructura Burocrática de la FES Acatlán (Certificaciones, Norma ISO, Calidad Educativa, COESI, Catálogo de Servicios).	132
4.3. La Recombinación de la Cultura Corporativa Como Mecanismo de Coordinación	144
4.4. Resultados de la Adopción del Modelo.	153
Bibliografía	186
Conclusiones	159
Anexo 1: Oficialización del Sistema de Calidad	167
Anexo 2: Acreditaciones y Organismos Acreditadores	172
Anexo 3: Mensaje del Director.....	179
Anexo 4: Numeralia	182
Bibliografía	189

Introducción.

El desarrollo de la presente investigación dará cuenta sobre un fenómeno cuyo génesis corresponde a la influencia ambiental del modelo proveniente de la institución empresarial, que no sólo domina los nichos institucionales de su competencia sino que además su visión y métodos han cobrado fuerza en otros ámbitos, sobre todo en aquellos a los que identificamos como de dominio público, y en este caso particular en el de la educación superior. Basta con reflexionar sobre que la empresa es la organización dominante y además, comienza a manifestarse en la gestión interna de estas organizaciones, mediante lógicas empresariales, tales como: calidad en la educación, excelencia educativa, el alumno-cliente, espíritu emprendedor, etc. Frases como éstas las podemos identificar fácilmente en los discursos de instituciones de educación privadas como por ejemplo el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey o la Universidad del Valle de México, instituciones que ofertan la educación como un capital y cuya principal meta se convierte en proveer “recursos humanos” destacando su esfuerzo por atender las demandas que dicta el mercado, esta influencia de la empresa junto con otros factores pero que derivan de la misma fuente, no es exclusiva de las IES privadas, sino que también comenzamos a ver estos rasgos en una dinámica organizacional no encuentra en la educación la obtención de algún estímulo económico privado, ya que su lógica es la de formar agentes de cambio con responsabilidad y conciencia social, que respondan a las demandas que la sociedad requiere; sin embargo, cabe preguntarse cuáles son esas demandas, y sí efectivamente la sociedad las requiere, pero recordando lo que mencionábamos sobre la doble función de la educación; el que una institución universitaria se convierta únicamente en proveedora de servicios en este caso el de la educación y/o formación de “recursos humanos”, acaso no pondría en riesgo su capacidad de respuesta hacia ese entorno, es decir su influencia transformadora podría caer en desuso o bien dicha influencia se tornaría sumamente limitada, con lo cual la función histórica de la institución universitaria caería en una fuerte contradicción entre lo que es y lo que se pretendió debía ser.

El entorno de las instituciones educativas dista de ser estable puesto que existen diversas esferas que se encuentran en constante movimiento y que inciden en el quehacer institucional de la universidad, tales como los mercados económicos, el mercado laboral, las demandas sociales, culturales, empresariales, desarrollo de tecnologías que impulsen e el desarrollo económico y tecnológico nacional, entre otras muchas actividades en las que la autoridad de la Universidad Nacional se basa en el mismo impacto que como institución ejerce sobre estas mismas esferas. Como resultado de estas dinámicas del entorno, la institución educativa deberá adaptarse, éste constituye uno de los principales retos de cualquier organización.

Las organizaciones son constructos sociales complejos en los cuales dentro de sí mismos tienen lugar diversas interacciones que guardan una interdependencia mutua, así como también son sujetos de fuerzas externas que impactan en menor o mayor medida a la organización y que como resultado final de éstas interacciones internas y externas, surge el “ente” organizacional o en otros términos la figura institucional, quien a su vez también tiene influencia en menor o mayor medida sobre su entorno. De este modo el entorno de las organizaciones educativas no sólo es dinámico y complejo, también influye sobre éstas como sucede con la Universidad Nacional y por tanto en la FES Acatlán, pues la enseñanza de la educación superior ha ido sufriendo cambios con la transferencia de modelos de gestión que en este caso acarrearán la implementación de una recombinação de la cultura corporativa, administración de sistemas de gestión de calidad, certificaciones y normas ISO, por tanto los procesos administrativos internos también lo han ido haciendo progresivamente y el presente trabajo pretende analizar un fenómeno que consciente o inconscientemente está organización de educación superior emprendió y que deberá sobrellevar a fin de mantener vigente su función organizacional respondiendo a las demandas del entorno, así como ser capaz de generar cambios en éste.

Asimismo, explicaremos algunas de las evidencias, que hemos considerado más relevantes, de este proceso dentro del acontecer organizacional de la FES Acatlán, y a lo largo de la presente investigación, iremos analizando elementos que nos

permitirán contextualizar dicho fenómeno, así como describir la apropiación del mismo dentro de la organización y por último reflexionaremos sobre algunos alcances de éste dentro de su estructura.

Esta es una investigación organizacional y para la cual hemos ocupado principalmente la corriente del Nuevo Institucionalismo Sociológico, aunque dada la complejidad del tema también hemos utilizado ocasionalmente otras corrientes teóricas como teoría de la organización, teoría del diseño organizacional, entre otras.

Nuestro estudio de caso es la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, perteneciente a la Universidad Nacional y nuestro objeto de estudio es la transferencia de modelos organizacionales. Se decidió analizar los cambios estructurales de la FES desde el año 2004 al 2013, lo que nos da un total de 9 años.

Para este trabajo se utilizó la metodología basada en investigación documental, observación de campo y observación participativa; así como la realización de 6 entrevistas semi dirigidas a personal de línea media y base operativa. Cuyos nombramientos variaban entre las plazas de confianza (3), Académico- ex administrativo (1), por honorarios (1) y de base (1). La Selección de los entrevistados se hizo analizando la complejidad de sus funciones, su grado de conocimiento y antigüedad en la organización, considerándolo actores claves. Hubo información que no nos fue posible utilizar a falta de cooperación institucional.

Capítulo 1

Aproximaciones Teóricas Sobre Organización e Institución.

Capítulo 1: Aproximaciones Teóricas Sobre Organización e Institución.

1.1 Elementos conceptuales sobre la organización.

En este primer capítulo encontraremos los principales principios y conceptos teóricos con los que se realizó esta investigación, la intención es dotar de los elementos conceptuales que nos permitieran explicar de la manera más precisa y cercana a la complejidad del caso que aquí se presenta. Como encontrará el lector, en este primer capítulo realizaremos un recorrido por principios básicos de teoría de la organización, y los principales postulados del nuevo institucionalismo, ya que esta corriente teórica nos provee de las herramientas necesarias para explicar la fenomenología que acompaña al objeto de estudio de esta investigación.

Comenzamos este trabajo a partir del hecho de que el hombre es un ser social, y como tal éste buscará la compañía con otros congéneres y en la medida que vayan surgiendo diversos intereses de estas interacciones, los hombres se organizarán de una u otra manera según les sea conveniente, así básicamente una organización es: “una unidad social o agrupaciones humanas, construidas o reconstruidas deliberadamente para alcanzar objetivos específicos” (Etzioni, 1964, en Scott, 1981:23), ya sea que estas agrupaciones sean formales o informales, los seres humanos nos organizamos de manera planificada o espontánea ya sea por algún interés o necesidad; entonces necesariamente hablamos de que los individuos a lo largo de toda su existencia interactúan con organizaciones de diversa naturaleza, así tenemos por ejemplo centros educativos, hospitales, bancos, centros de entretenimiento, fábricas, talleres, organizaciones civiles y así podemos seguir enumerando una larga lista de organizaciones con las que los individuos dentro de las sociedades modernas se relacionan de diversas maneras ya sea en su interior, como empleados o miembros activos dentro de alguna de éstas o bien interactuando fuera de los límites organizacionales; por ejemplo al ser clientes y adquirir algún producto o bien al ser beneficiarios de algún servicio, de este modo encontramos que en la sociedades modernas es casi imposible mantenerse lejos de

la interacción o influencia de algún tipo de organización, por lo que quienes vivimos en estas sociedades, estamos en un mundo organizacional recibiendo y ejerciendo influencias de estos constructos sociales, en una relación recíproca y dinámica de mutua interdependencia, somos pues hombres-organización.

En realidad no existe una definición universal sobre organización, sin embargo, a continuación retomaremos algunas de las que hemos considerado son de las más representativas, así encontramos que en lo que todas estas definiciones coinciden es que las organizaciones son agrupaciones humanas; son ante todo constructos creados por el hombre en los cuales necesariamente acontece la interacción con otros seres humanos por lo que es un producto social, cuya finalidad es la obtención de un objetivo en común (Hall, 1983; Scott 1981). Para Silverman (1975), la organización es un constructo social que se produce y reproduce en la sociedad, es decir, es producto de la acción organizada de los individuos.

El motor principal de la civilización organizada tal como la conocemos es el más indispensable y menos celebrado. No es el dinero, ni la tecnología, ni tampoco los números, no es la ciencia como tal, ni las ideologías en sí, ni siquiera la “industrialización” o el “desarrollo”. Sin embargo sin éste no sería posible ningún aspecto de la civilización occidental tal como la conocemos. Es la organización o tal vez, para decirlo mejor, la idea de organización. (Thayer Lee, 1988 en Ibarra, 2001: 32).

Asimismo, la organización podría considerarse como una “estructura social, con tecnología, cultura y estructura física que es parte de un ambiente” (Hatch, 1997: 9). Ibarra, (2001) plantea que la importancia de las organizaciones y de la idea de organización en sí misma, es que éstas se encuentran asociadas a los procesos de modernización, los cuales alientan la concepción de un progreso lineal, sustentado en la racionalización, por lo que una sociedad moderna es una sociedad organizada y está debería mantenerse en una especie de modernización lineal y progresiva.

Para North las organizaciones son los espacios que dotan de una estructura a la acción humana y le permiten cumplir con su papel en la división social del trabajo.

Las organizaciones en sí mismas funcionan a partir de rutinas que evitan tener que definir cada vez el comportamiento que hay que seguir frente a los problemas. La existencia de rutinas permite reducir los problemas de elección de estrategias y, por tanto, reducen la incertidumbre en la acción de la organización. (DiMaggio y Powell, 1999:22)

Esta última definición deja atrás las generalidades de las anteriores y nos presenta una forma más estructurada e implícitamente nos deja ver la existencia de una alta estructuración en las reglas de funcionamiento en la organización y denota la idea de planeación en las estrategias a seguir, por lo que este concepto se acerca más a la conformación de un tipo de organización más racionalizada. En este sentido la burocracia facilita la Institucionalización.

Como mencionábamos al principio, existen diversos tipos de organizaciones y he aquí una de las fortalezas de los estudios organizacionales (EO), pues reconoce por un lado la variedad organizacional existente, a la que Perrow (1984), hace referencia cuando habla del zoo organizacional; asimismo, los EO hacen lo propio reconociendo diferentes marcos teóricos que nos permiten acercarnos a al estudio de este universo de organizaciones. Dada nuestra constante interacción e interdependencia con las organizaciones, es importante la comprensión de los fenómenos organizacionales, sin olvidar que en el estudio de las organizaciones no hay leyes o fórmulas como sucede con las ciencias exactas, que determinan el acontecer organizacional o la mejor manera de interpretar a éstas, si bien las diversas teorías resultan un instrumento para explicar el acontecer organizacional, es importante mantener una visión que nos lleve a sobre pasar nuestras propias fronteras del conocimiento en este terreno, porque en estos casos, la suma de todos los factores altera al producto y viceversa, el producto afecta a estos factores:

porque las influencias organizacionales se dan tanto al interior como en el exterior del contexto organizacional, con diversos orígenes y múltiples trayectorias, ya que en la medida en que las sociedades sigan cambiando sus interacciones, los productos de éstas mantendrán un ajuste mutuo.

1.1.2. La Universidad Como Organización.

Dentro de la variedad a la que hacíamos referencia anteriormente, encontramos el tipo de las instituciones de educación superior y en éste a las universidades, éstas en su forma más simple constituyen un tipo organizacional como tal, por un lado poseen lo elementos básicos de una organización como objetivos, estructura social, estructura física, entre otros como los que ya hemos descrito; y por otro lado, también poseen particularidades específicas que le dotan de una identidad organizacional específica.

La universidad, nos dice Azagra (2004 en Montoya, 2009: 160), es una institución nacida en el siglo XII en Francia e Italia, con la función de efectuar docencia para transmitir conocimiento de profesores a alumnos. Hasta el siglo XIV experimenta una etapa de auge, durante la cual se extiende por toda Europa, debido a que se convierte en un foco de atractivo para la región en que se inserta y un centro de atención para los monarcas y nobles, interesados en la formación de su elite. En los siglos XV y XVI entra en una etapa de declive debido a un conservadurismo contracorriente que se acentúa en los siglos XVII y XVIII, durante los que el protagonismo en la generación de ideas se desplaza hacia sociedades y academias con la función de desarrollar la investigación científica de acuerdo con las necesidades de una sociedad cada vez más tecnificada. Sin embargo, la deficiencia de estas universidades medievales para organizarse de forma especializada da pie a un resurgir de la universidad en el siglo XIX.

El paradigma universitario medieval demostró su agotamiento definitivo en el siglo XVIII. Sólo en torno al cambio de siglo XVIII-XIX, como producto de la Revolución Industrial, se produce el renacimiento universitario con tres modelos: la

universidad napoleónica (la Universidad de París, 1806), la universidad inspirada por Wilhelm von Humboldt (la Universidad de Berlín, 1809) y la universidad técnica (la Escuela Politécnica de París, 1794). La primera puso énfasis en la formación profesional, la segunda centró sus esfuerzos en la investigación y la tercera, en el desarrollo de las disciplinas que sustentaran el desarrollo industrial.

Los tres modelos supieron adecuar la universidad a los requerimientos del desarrollo material y cultural de la sociedad (Cifuentes, 2003 en Montoya, 2009: 160). Aunque durante la Revolución Francesa no se establecieron cambios significativos, fue en esta etapa que se establecieron los grandes principios de **libertad, universalidad, gratuidad y obligatoriedad de la educación**. “en tal sentido se definieron las bases de la enseñanza pública y nacional, convirtiéndose la educación del ciudadano en un deber del nuevo Estado y en un derecho de los individuos, este ideario constituirá un referente universal”. (Casanova, 2009: 150).

Alain Touraine, (1973) dice que llamamos universidad a un establecimiento que ampara e integra tres funciones: producción, transmisión y utilización de los conocimientos “este establecimiento tiene como misión formar las técnicas superiores de la sociedad, y por consiguiente la mayor parte de sus cuadros. Es centro de investigaciones científicas, de pensamiento científico creador y forma el conjunto de los cuadros de investigación de la sociedad”. (Castrejón, 1982:160), el concepto de Touraine considera que la universidad combina: 1) la producción de conocimientos (investigación); 2) la enseñanza del conocimiento científico (generación de científicos) y 3) la aplicación de la ciencia (profesionalización). Estas tres características describen a una universidad que podríamos llamar “**integrada**” cuando tiene las tres funciones simultáneamente. Este modelo es el que deseamos resaltar y el que utilizaremos para construir el concepto de universidad que emplearemos para nuestro caso de estudio y aunque de los modelos anteriormente descritos deriva la concepción de la universidad moderna, encontramos que este concepto pudiera estar en proceso de redefinición pues actualmente existen instituciones auto denominadas como universidades que se

alejan de estos principios y se quedan sobre todo en el plano de la profesionalización, lo que sin lugar a dudas ha sido motivo de debate en algunos sectores académicos.

Ya antes mencionábamos que actualmente existen diversos modelos de universidad, para ir delimitando aún más nuestro tema para efectos prácticos de este trabajo nos centraremos en la universidad pública pues a esta fracción pertenece nuestro caso de estudio. La universidad pública como institución, tiene este estatus en parte por el sentido de su actividad; sentido que tiene relación con el tipo de conocimiento que la universidad produce y transmite; por el sector de la población a la que atiende, no sólo a través de sus actividades de investigación y enseñanza, sino también a través de la extensión y transferencia, y por los objetivos que la universidad tiene frente a la sociedad. Alicia Camilloni (en Ruíz, 2002: 109), sostiene que la universidad será pública en tanto y en cuanto sus fines y acciones sirvan a los propósitos de la sociedad en la cual está inserta. Así, sólo en la medida en que los términos que expresan los objetivos institucionales de la universidad, sus funciones, reglas y acciones respondan a las necesidades de la sociedad en su conjunto, sólo así se hablará de una universidad pública.

1.2. Una Revisión Teórica del Concepto de Institución.

A continuación pasaremos a un concepto un poco más complejo y que en mi opinión es un producto más desarrollado y sistemático derivado de la unidad básica de la organización como tal, me refiero a la institución. Para Jepperson, (1999:195) una Institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Las instituciones son procesos sociales, que cuando se reproducen crónicamente, deben su supervivencia a procesos sociales que se activan relativamente por sí mismos, lo que significa que su persistencia no depende de la intervención colectiva sino que su supervivencia se sustenta por procedimientos reproductores rutinarios que apoyan y sustentan al patrón y

favorecen su reproducción. En otra definición “Las instituciones son cuerpos normativos, jurídicos y culturales conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social” (Gómez, 2009: 220)

Una institución es considerada como un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Las instituciones son procesos sociales, que cuando se reproducen cronológicamente, deben su supervivencia a procesos sociales que se activan relativamente por sí mismos (Jepperson, 1999:195-196), su persistencia no depende de la intervención colectiva sino que se sustenta por procedimientos reproductores rutinarios que apoyan y sustentan al patrón y favorecen su reproducción. Las instituciones son sistemas de programas o de gobiernos socialmente construidos y reproducidos rutinariamente (Jepperson, 1999), en el caso de las IES (Instituciones de Educación Superior) en términos generarles, las podemos considerar como organizaciones que han logrado perpetuar ciertos patrones sociales, que en las universidades se transmiten a través de la educación y de la institucionalización de sus procesos internos.

Una institución puede tener patrones de conducta social, más o menos complejos y sistematizados pero esto no garantiza que dichos patrones o procesos sean los mejores para ésta. Así, a las interacciones sociales regulares a las que llamamos instituciones pueden no ser las más adecuadas, debido precisamente a falta de información y el conocimiento del entorno que limitan la racionalidad humana, y como resultado de esta misma complejidad es que se hacen necesarios patrones regulares de interacción humana como un mecanismo para hacer frente a las complejidades de su entorno.

North (1990) realiza el estudio de las instituciones como mecanismos desarrollados para reducir los costos de transacción en todo intercambio, ya que la incertidumbre sobre el comportamiento de los otros dificulta la capacidad de las organizaciones para cumplir los fines que socialmente se les ha atribuido en la división del trabajo. Por tal razón los entes sociales necesitan invertir parte de sus

recursos para tratar de pronosticar cómo se comportará el medio que los rodea, lo que incluye tanto el ambiente natural, como el entorno social “las rutinas institucionales existen para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia” (DiMaggio y Powell, 1999:13) La repetición durante periodos de tiempo prolongados de las rutinas constituye el mundo de las instituciones (DiMaggio y Powell, 1999) estos arreglos creados por las personas son las que estructuran el comportamiento de los humanos y generan la pauta para los intercambios.

Cuando los alejamientos del patrón son contrarrestados de manera regular por controles construidos socialmente y activados de manera repetitiva –a través de determinado conjunto de castigos y recompensas- podemos hablar de un patrón institucionalizado. Las instituciones son aquellos patrones sociales que, cuando se reproducen crónicamente, le deben su supervivencia a un proceso social relativamente autoactivado. Su persistencia no depende, notablemente de una movilización colectiva recurrente, movilización repetidamente dirigida y reactivada para asegurar la reproducción del patrón. “Así las instituciones no se reproducen por la “acción”, en el sentido estricto de intervención colectiva en una convención social. Por el contrario, son los procedimientos reproductivos rutinarios los que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción” (Jepperson, 1999:14-15).

Selznick (1996 en De la Rosa, 2002) desarrolla una distinción entre Institución y organización y refiere que cuando una organización es institucionalizada, tiende a adquirir un carácter especial y a realizar una competencia distintiva, o mejor dicho, una incapacidad. Autores como Barba y Solís, (1997); Scott, (1995), lo explican en función de que a través del tiempo las organizaciones se transforman en instituciones y pierden su carácter instrumental es decir la realización de metas, a la vez que se introducen en una lógica de supervivencia por el hecho mismo de la supervivencia –independientemente del cumplimiento de sus objetivos y niveles de eficiencia- a pesar de que esto puede ser cierto desde la lógica de la

eficiencia o de la ganancia económica, lo anterior no necesariamente es una regla para todo constructo institucionalizado puesto que aún las instituciones más antiguas que posee la humanidad han realizado los ajustes necesarios para justificar su existencia ante los cambios y demandas de su entorno; así por ejemplo, algunas religiones han ido cambiando ciertas regulaciones internas que les permiten un mejor ajuste con el entorno, de este modo la teoría institucional describe la emergencia de formas distintivas, procesos, estrategias, perspectivas y competencias, los cuales emergen de patrones de interacción y adaptación organizacional. “Tales patrones deben ser entendidos como respuestas a ambientes internos y externos”. (Selznick, 1996: 271 en De la Rosa, 2002:30).

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; mientras que la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo (Jepperson, 1999).

El funcionamiento de las instituciones presenta una dualidad de restricción y libertad, ya que dotan a todo sistema social de un marco de acción. Todas las instituciones son estructuras de programas o reglas que establecen identidades y líneas de actividad para dichas identidades. “Las instituciones se dan por hecho en el sentido de que se les considera características relativas en un ambiente social y se les explica como elementos funcionales de ese ambiente”. (Jepperson, 1999:199).

Si se conoce lo que no está institucionalizado se puede comprender más aún lo que es la institucionalización. A continuación algunos ejemplos:

1. Ausencia de orden. Si la institucionalización alude al orden lo no institucionalizado tiene ausencia de orden. Es decir aún no se ha racionalizado.

2. Ausencia de procesos reproductores. En algunos casos se puede encontrar un patrón social existente, pero que no se tiene procesos de reproducción activados, lo

que es característica de las instituciones.

3. La institucionalización se puede distinguir de otras formas de reproducción puesto que es un patrón social que se reproduce por medio de la acción de las personas, si en forma reiterativa movilizan e intervienen en el proceso histórico para asegurar su permanencia.

La institucionalización por lo tanto se diferencia de la "acción colectiva" debido a que ésta es una forma de reproducción más débil que la institucionalización porque se enfrenta a todos los problemas lógicos de la acción colectiva. Este contraste es central porque si se participa, se tiene entonces un patrón social altamente institucionalizado. De tal modo que las instituciones son sistemas de programas o de gobiernos socialmente construidos y reproducidos rutinariamente (Jepperson, 1999:199-200).

Dentro de las formas de institucionalización se pueden determinar tres portadores: **la organización formal, los regímenes (normalización) y la cultura.** La **organización formal** ha sido la más estudiada y básicamente se refiere a la distribución formal del trabajo. **Los regímenes**, refieren a la institucionalización en algún sistema de autoridad central, es decir, en reglas y sanciones explícitamente codificadas, las expectativas se concentran en el control y sanción mediante alguna forma de centro colectivo diferenciado. La institucionalización por medio de la **cultura** se lleva a cabo por las reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por parte de alguna autoridad central, es decir que las reglas son de carácter habitual o convencional. (Jepperson, 1999).

En este contexto la cultura es presentada como un instrumento reforzador de los cimientos institucionales originales, pero la cultura dentro de las instituciones puede derivar en otros usos, pues al mismo tiempo que podría funcionar como un mecanismo de adaptación y regulador del cambio, también lo hace como

mecanismo de coordinación organizacional, mencionamos lo anterior porque la cultura será un factor que se retomará más adelante durante el análisis de nuestro objeto de estudio en el capítulo 4, donde encontraremos que para realizar ajustes dentro de una dinámica organizacional fuertemente institucionalizada la cultura puede servir como un instrumento que facilite la transición a una nueva dinámica organizacional que eventualmente se irá institucionalizando.

1. 3. Las Organizaciones Desde el Punto de Vista del Nuevo Institucionalismo Sociológico.

El Nuevo Institucionalismo tiene sus orígenes teóricos en la economía, la sociología y la ciencia política. Pero ha resultado una herramienta útil para el estudio de las organizaciones, por supuesto las instituciones desde la perspectiva de los estudios organizacionales y teoría de la organización. Esta corriente teórica nos permite explicar comportamientos e influencias que desde los campos organizacionales, es decir a un nivel macro, inciden en menor o mayor medida en un determinado ente social, al mismo tiempo tales incidencias darán lugar, en menor o mayor medida, a ajustes estructurales en estas unidades organizacionales y estos pueden derivar en distintos componentes organizacionales tanto a nivel interno como externo. Tales relaciones de ajuste mutuo, mantendrán la continuidad de los diversos patrones que a su vez generan la permanencia del ente institucional por sí mismo.

Dentro del marco del Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) los agentes individuales y los grupos persiguen sus respectivos proyectos en un contexto que se encuentra colectivamente restringido. Entre las muy diversas formas que toman tales restricciones, en cierta medida puede decirse que éstas toman la forma de instituciones que son patrones organizados de normas y papeles socialmente construidos así como conductas socialmente prescritas que se esperan de quienes desempeñan tales papeles, los cuales son creados y recreados con el correr del

tiempo. Sin embargo, por estrictas que sean esas restricciones resultan ventajosas en otros diversos aspectos para los individuos y los grupos en lo que hacen para la consecución de sus objetivos particulares. La teoría institucional explica que los mismos factores contextuales que restringen las acciones del individuo y del grupo, son los que a su vez moldean los deseos, preferencias y motivaciones de esos mismos agentes individuales o grupales.

Profundizando en la naturaleza de estas restricciones, es posible afirmar lo siguiente:

Estas restricciones tienen raíces históricas, como artefactos residuales de las acciones y elecciones del pasado y tales restricciones encarnan, preservan e imparten recursos de poder diferenciales con respecto a los distintos individuos y grupos. Por tanto, la acción individual y grupal, por muy restringida por el contexto y moldeada socialmente que esté, constituye la fuerza motriz que guía la vida social. (Goodin, 1996: 35-36).

La teoría de la elección racional desde el punto de vista del nuevo institucionalismo nos permite explicar el comportamiento de las personas al momento de tomar decisiones y su modo de actuar con respecto a relaciones políticas, sociales y económicas, aunque como señala Simon (1957), la racionalidad de los actores es limitada, ningún sujeto al resolver una decisión es capaz de conocer y medir por completo su entorno, ni todas las alternativas posibles; por tanto la existencia del agente *maximizador* de la teoría económica neoclásica es técnicamente imposible, pues exige que la persona sea capaz de conocer una incontable cantidad de información que pone a prueba tanto las capacidades cognitivas del sujeto, como las herramientas tecnológicas en las que pudiera apoyarse. “El procesamiento subjetivo e incompleto de la información juega un papel sustantivo en la toma de decisiones, lo mismo que la ideología concebida como las percepciones subjetivas (modelos y teorías) que toda la gente posee para explicar el mundo que lo rodea” (Powell y DiMaggio, 1999: 12). Ante tal

realidad se hace necesario un esquema de valores y patrones que le permita al sujeto interactuar acorde a un marco de referencia, es aquí donde surge el concepto de institución “una institución social no es más que un patrón de conducta recurrente, valioso y estable” (Goodin, 1996: 37). La institución como tal dotará de un cierto orden y certidumbre tanto al individuo como al sistema organizacional.

Para DiMaggio y Powell (1999), el nuevo institucionalismo se basa en el nivel micro, en la teoría de la acción práctica el cual es el conjunto de principios orientadores que reflejan el giro cognitivo que han dado las ciencias sociales contemporáneas concentrándose en los procesos y esquemas preconscientes tal como entran a formar parte del comportamiento rutinario, es decir son esquemas que se han dado por hecho y buscan retratar la dimensión afectiva y evaluativa de la acción como algo íntimamente acotado por lo cognitivo y en algún sentido subordinado a él; de este modo tendríamos que entender a la cultura dentro del marco institucional como un sistema de mapas cognitivos que encauzan las decisiones humanas, haciendo referencia a esos patrones que modelan la conducta humana que se siguen sin cuestionar, al estar pre establecidos, y aceptados colectivamente, el individuo los adopta y se deja guiar por estos principios orientadores. Es por la anterior que la cultura es una variable de investigación para este trabajo.

En el nivel macro, el NIS nos permite comprender porque el surgimiento de una lógica de mercado propicia que los mercados económicos recompensen la racionalidad o al menos un cierto tipo de racionalidad. A medida que se expanden los mercados, las redes de relaciones en un determinado campo se hacen más complejas y se distinguen mejor, las organizaciones en ese campo deben manejar más interdependencias internas y externas. Factores como el tamaño (Blau, 1970) y la tecnología (Woodward, 1965), aumentan la complejidad de las relaciones internas, y la división del trabajo entre las organizaciones incrementan los problemas que superan sus límites. Debido a que la necesidad de coordinación de

las estructuras aumenta bajo estas circunstancias, y a que el trabajo coordinado formalmente tiene ventajas competitivas, surge una tendencia al desarrollo de las organizaciones con estructuras formales racionalizadas. (Meyer y Rowan, 1999: 81). A esto se le denomina **campo organizacional** que es un cierto tipo de institucionalización a un nivel macro, en el que se ven involucrados varios entes organizacionales que comparten determinados atributos. Para este trabajo nuestro campo organizacional es el de las instituciones de educación superior públicas.

De este modo los campos organizacionales dotan de orden a las interacciones sociales. Ya que al ser altamente estructurados proporcionan un contexto en que los esfuerzos individuales por tratar racionalmente con la incertidumbre y las limitaciones a menudo conducen, en conjunto, a la homogeneidad de estructura, cultura y producción.

Por campo organizacional nos referimos a aquellas organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional: los principales proveedores, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares. (DiMaggio y Powell, 1983: 148).

1.4. Mecanismos de Cambio Isomorfo.

La teoría institucional nos dice que las instituciones tienden a parecerse unas a otras, este proceso de homogeneización, implica una dinámica de cambio, la cual explicaremos más adelante; y que puede ser explicada mediante el concepto de **isomorfismo**: el cual “es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” (DiMaggio y Powell, 1999: 149), o como lo amplían Hannan y Freeman (1977) quienes argumentan que el isomorfismo puede darse porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones o porque los que toman las decisiones organizacionales aprenden las respuestas adecuadas de

otras unidades y en consecuencia ajustan su conducta basados en la experiencia de un agente externo.

Bajo el concepto de isomorfismo, varios autores tratan de definir tipologías, unas están referidas al mercado en el que compiten y otra propuesta menciona que las organizaciones deben tener en cuenta a las demás organizaciones, así una vía útil para comprender la política y la ceremonia que existen en la vida de una organización será el isomorfismo institucional.

“A medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados campos de la actividad laboral, se integran y amplían organizaciones formales al incorporar estas reglas como elementos estructurales” (Meyer y Rowan, 1999: 84) aquí están implícitas dos ideas: 1. A medida que los mitos institucionalizados definen nuevos campos de la actividad racionalizada, surgen organizaciones formales en estos campos. 2 A medida que surgen mitos racionalizados en los campos de actividad existentes, las organizaciones ya establecidas amplían sus estructuras formales para hacerse isomorfas con estos nuevos mitos.

La homogenización de los campos bien podría ayudarnos a explicar el por qué del fenómeno de la transferencia de modelos organizacionales. Esta es la razón por la cual para este trabajo hemos retomado esta corriente teórica. Pues en este caso el modelo organizacional de la empresa, no sólo ha homogenizado su propio campo, sino que ha permeado hacia otros que se han ido ajustando conforme a este modelo organizacional predominante.

Una explicación de ese isomorfismo es que las organizaciones formales se ajustan a sus ambientes por medio de interdependencias técnicas y de intercambio. (Aiken y Hage, 1968; Hawley 1968 y Thompson 1967).

Esta explicación afirma que los elementos estructurales se difunden porque los ambientes crean exigencias que traspasan las fronteras entre los campos

organizacionales, y que las organizaciones que incorporan elementos estructurales son capaces de administrar esas interdependencias. (Meyer y Rowan, 1999: 86-87).

Una segunda opción es que las organizaciones reflejan de modo estructural la realidad construida socialmente (Berger y Luckman, 1967). Donde las organizaciones son condicionadas en gran medida por sus ambientes institucionales generales y, por tanto, como instituciones en parte. El isomorfismo con las instituciones ambientales tiene algunas consecuencias decisivas para las organizaciones:

a) Incorporan elementos que son legitimados exteriormente, más que en términos de eficiencia; b) emplean criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los elementos estructurales; y c) la dependencia respecto de instituciones fijadas externamente reduce la turbulencia y mantiene la estabilidad. (Meyer y Rowan, 1999: 88).

En el siguiente capítulo revisaremos acciones concretas que nuestra organización realizó respecto a cada una de estas tres premisas y aunque en el párrafo anterior no se habla de implicaciones más profundas de estos elementos, conforme avancemos en el análisis de nuestro objeto de estudio, veremos que la incidencia de éstos si tiene un impacto de mayor alcance en la organización.

Es importante tener presente el concepto de campo institucional, así como las explicaciones de los cambios isomorfos para el presente trabajo pues como veremos más adelante las practicas organizacionales de una o varias organizaciones puede detonar diversos cambios no solo en lo particular de los limites inmediatos de una estructura organizacional, sino que además de trascender estas mismas fronteras e instalarse como práctica aceptada dentro de otro campo institucional, la fuerza de algunos patrones será tal que afectará otros campos institucionales, como lo veremos en el caso que estamos presentando.

1.4.1. Tres Mecanismos de Cambio Institucional Isomorfo.

Identificamos tres mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo, cada uno con sus propios antecedentes: 1) el isomorfismo coercitivo, que se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre, y 3) el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización. (DiMaggio y Powell, 1983). Esta clasificación resulta ser analítica, las tres pueden ir relacionadas, pero también pueden producir resultados diferentes de acuerdo a la condición en la que se encuentre el ambiente.

Isomorfismo coercitivo: *El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones. Esas presiones se pueden sentir como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse,* (DiMaggio y Powell, 1983: 150).

Isomorfismo normativo: Otra fuente de cambio organizacional isomorfo se basa en la profesionalización. “Interpretamos la profesionalización como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores” (DiMaggio y Powell, 1983: 152). El crecimiento de los profesionales sobre todo en el área del campo organizacional, dejan de lado a las profesiones que en un principio eran tradicionales en las organizaciones.

Dos aspectos de la profesionalización son fuentes importantes de isomorfismo. Uno es que la educación formal y la legitimidad que tienen una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; el segundo es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos

modelos (DiMaggio y Powell, 1983: 152).

Esta variedad de profesionales también lleva a tener infiltrados dentro de las organizaciones, debido a que éstas por lo general buscan personal que haya laborado en el mismo campo en el que se encuentran, por lo que se podría obtener mediante el profesional las mejores prácticas aprendidas de la otra organización, favoreciendo el intercambio o transferencia de saberes, experiencias y modelos.

Asimismo, el intercambio de información que puede existir entre los profesionales (ej: gerentes de organizaciones) contribuye a la construcción de un tipo de estatus lo cual se convierte en la base para los flujos de información y movimiento de personal entre las organizaciones; también las organizaciones suelen ofrecer al personal hacer carrera en las mismas, en el caso de que esta sea una organización de prestigio.

Isomorfismo mimético: Este mecanismo parte de la premisa de que la imitación puede ser una fuerza para evitar la incertidumbre:

Cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones. Las ventajas de la conducta mimética son considerables; cuando una organización enfrenta un problema de causas ambiguas o soluciones poco claras, la búsqueda en otras organizaciones puede dar una solución viable con pocos gastos, (DiMaggio y Powell, 1983: 151).

En nuestro caso el hecho de que el modelo original provenga de otro campo organizacional y se transfiera a un campo de naturaleza distinta podría sugerir que se trata de una reacción imitativa, para responder de mejor manera a los ajustes que demanda el entorno, dando como resultado una homogenización de los campos institucionales, no obstante, para este trabajo de investigación no

encontramos evidencias suficientes como para considerar que los cambios se han realizado por la vía de este mecanismo isomorfo.

En el capítulo 2 relacionaremos estos supuestos teóricos que pretenden explicar esta inercia hacia la homogenización de las estructuras organizacionales, con evidencias empíricas para los primeros dos casos de cambio isomorfo.

1.5. Elementos Teóricos Sobre Cambio Organizacional, Una Introducción Hacia la Transferencia de Modelos.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico nos permitirá abordar el tema del isomorfismo estructural como una tendencia reductora de la diversidad, promovida en diversos campos institucionales para hacer frente a la ambigüedad, incertidumbre o falta de reconocimiento. Esta tendencia es observable desde una macro perspectiva que considera exclusivamente los aspectos más visibles de la estructura organizacional (Montaño, 2000:11).

Por otro lado, la propuesta de la Distribución Social del Conocimiento (DSC), iniciada por Schutz (1974), considera que el hombre posee un conjunto de conocimientos, no integrados e incluso incompatibles, de diversa naturaleza. “Los conocimientos provenientes de la ciencia, la tecnología y la experiencia práctica se distribuyen entre diferentes grupos sociales. Desde la tradición weberiana, en el marco de la DSC”, (Montaño, 2000:11), el autor propone tres tipos ideales de individuo: *el experto, el común y el informado*. El tercero constituye una especie de justo medio; el primero se limita a un campo específico, y restringido de conocimiento, mientras que el segundo abarca diversos campos, frecuentemente incoherentes entre sí, y se caracteriza por lo que el autor denomina **conocimientos de receta**, “Las recetas indican procedimientos en los que se puede confiar aunque no sean claramente comprendidos.” (Shutz, 1974:122 en Montaño, 2000:12). Estos tres tipos ideales tienen en común no generar ellos

mismos conocimiento, sino una parte muy reducida de éste puesto que la mayor parte es transferida.

Lo anterior nos puede ayudar a comprender porque en el mundo como lo entendemos actualmente, la transferencia del conocimiento es una práctica común, Montaña (2000) nos dice que en el caso de la Administración:

“Es importante recordar su carácter dual; a ella se accede sea por el conocimiento formal, sea por la experiencia práctica. De hecho, podríamos decir que el primero incorpora, sistematizándolas mediante procesos de abstracción que las convierten en impersonales, un conjunto de prácticas consideradas pertinentes en el marco de la racionalidad instrumental, es decir, propias del hombre común”. (Montaña, 2000:12).

Dicha sistematización se realiza principalmente en los países económicamente poderosos ya que su nivel de legitimidad es mayor y es transferida hacia los países de la periferia; lo cual también podríamos incluirlo como parte de un mecanismo de cambio isomorfo normativo, que se aplica de los países industrializados hacia aquellos que se encuentran en vías de desarrollo. La distinción entre el individuo experto y el común se ensancha en este segundo caso, destinándose pocos recursos a la investigación de dichas prácticas y privilegiando el proceso de transferencia. Lo anterior representa un claro ejemplo de isomorfismo normativo.

Ahora, en el caso particular de los métodos de la administración privada hacia los espacios organizacionales públicos es un fenómeno que no es algo nuevo pero numerosos análisis coinciden en señalar la presencia creciente de lo privado en los espacios donde hasta hace poco prevalecía lo público, desde la hegemonía del pensamiento se insiste en señalar los beneficios y virtudes de las organizaciones privadas.

“La privatización no tiene un carácter único se trata de un proceso que según

Guerrero (2004), abarca tanto la exprivatización del Estado, por el cual se transfiere la producción de bienes y servicios a la administración privada; como la endoprivatización, en la cual el desempeño de la administración pública en la atención de los problemas nacionales es sustituida por la idea y la lógica de la administración privada.” (Casanova, 2009: 156)

Por último, el que la diversidad se comience a transformar en una homogenización implica además de la evidente transferencia de un modelo dominante, una dinámica de cambio en las organizaciones que están adoptando el modelo.

Predicciones del cambio isomorfo

Luego de la descripción del isomorfismo se deberá de predecir de manera empírica cuáles son los campos organizacionales más homogéneos en estructura, proceso y conducta; para tal efecto se presentaran varias hipótesis los cuales permitirán predecir el cambio isomorfo. “Las hipótesis se rigen de modo implícito por supuestos *ceteris paribus*, en particular en lo que respecta a tamaño, tecnología y centralización de los recursos externos” (DiMaggio y Powell, 1983: 154).

A. Elementos que predicen el cambio a nivel organizacional: unas organizaciones pueden adaptarse rápidamente al cambio y otras no. Las siguientes son hipótesis sobre por qué razones puede darse un cambio en las organizaciones. Las dos primeras hipótesis se derivan de la discusión del isomorfismo coercitivo y de las limitaciones:

- Hipótesis A-1. Cuanto mayor es la dependencia de una organización respecto de otra, más se asemejara a esa organización en estructura, ambiente y foco de conducta. La dependencia lleva al cambio isomorfo, en las relaciones de intercambios se crean presiones coercitivas. Esta hipótesis cobra relevancia en nuestro trabajo en el sentido de que la FES Acatlán es una Institución que pertenece a un entramado institucional de mayor tamaño denominado Universidad Nacional Autónoma de México, mismo que

a su vez es parte de una dinámica más grande como institución dependiente del Estado.

- Hipótesis A-2. Cuanto mayor es la centralización de la oferta de recursos de la organización A, mayor será el grado en que la organización A cambiara isomórficamente a fin de Parecerse a las organizaciones de las que depende en cuanto a sus recursos.

Las dos siguientes hipótesis se derivan de la discusión sobre el isomorfismo mimético, el modelado y la incertidumbre.

- Hipótesis A-3. Cuanto más incierta es la relación entre los medios y los fines, mayor será el grado en que una organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que le parecen exitosas. Aumenta la estabilidad organizacional.
- Hipótesis A-4. Cuanto más ambiguas son las metas de una organización mayor será el grado en que la organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que le parecen exitosas. Las organizaciones con metas ambiguas dependerán mucho de la apariencia de legitimidad, así también el modelado se encuentra en las situaciones en que el conflicto por las metas organizacionales se reprime en aras de la armonía; de este modo, a los participantes les es más fácil imitar otras organizaciones que toman decisiones.

Las hipótesis quinta y sexta se basan en la discusión de los procesos normativos que se encuentran en las organizaciones profesionales.

- Hipótesis A-5. Cuanto mayor es la dependencia respecto de las acreditaciones académicas al elegir personal gerencial y de otro nivel, mayor

será el grado en que una organización se parecerá a otras en su campo. La socialización de los programas académicos llevan a la idea de que los solicitantes se hayan internalizado con los modelos organizacionales predominantes.

- Hipótesis A-6. Cuanto mayor es la participación de los gerentes organizacionales en las asociaciones profesionales y gremiales, tanto más probable será que la organización sea, o se vuelva, similar a las otras organizaciones en su campo. Mientras más elaboradas estén las relaciones entre las organizaciones y sus miembros, mayor será la organización colectiva del ambiente. (DiMaggio y Powell, 1983).

B. Elementos que predicen el nivel del campo: Las siguientes seis hipótesis describen los efectos esperados de varias características del campo organizacional sobre el grado de isomorfismo en un campo determinado. Como el efecto del isomorfismo institucional es la homogeneización, el mejor indicador del cambio isomorfo es una disminución en la variación y la diversidad, que se puede medir a través de las menores desviaciones estándar de los valores de indicadores seleccionados en un conjunto de organizaciones, es decir del campo organizacional (DiMaggio y Powell 1983: 155).

- Hipótesis B-1. Cuanto mayor es el grado en que un campo organizacional depende de una sola o varias fuentes de apoyo para recursos vitales, mayor será el nivel de isomorfismo. La centralización de recursos causa la homogeneización, debido a que existe presión por parte de los proveedores.
- Hipótesis B-2. *Cuanto mayor es el grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el grado de isomorfismo en el campo entero.* Deriva de las transacciones de los sectores privado y estatal

La tercera y cuarta hipótesis se deriva de la discusión del cambio isomorfo que resulta de la incertidumbre y del modelado.

- Hipótesis B-3. Cuanto menor es el número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo. No está tan clara como las demás, pero se sostiene que en cualquier dimensión pertinente de las estrategias o estructuras organizacionales en un campo organizacional, habrá un nivel de umbral, o punto de impulso, más allá del cual la adopción de la forma dominante procederá cada vez más rápido.
- Hipótesis B-4. *Cuanto mayor es el grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas dentro de un campo, mayor será la tasa de cambio isomorfo.* (DiMaggio y Powell, 1983). Un poco en contra de la intuición, los aumentos abruptos en la incertidumbre y la ambigüedad, después de breves períodos de experimentación motivada ideológicamente, deben conducir a un rápido cambio isomorfo.

Las siguientes hipótesis se basan en la discusión de la filtración, socialización y estructuración profesionales:

- Hipótesis B-5. *Cuando mayor es el grado de profesionalización en un campo, mayor será el cambio institucional isomorfo.* La profesionalización se mide mediante la universalidad de los requerimientos de acreditación mediante programas de posgrado y la vitalización de asociaciones profesionales.
- Hipótesis B-6. Cuanto mayor es el grado de estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo. Los campos que tienen centros, periferias y órdenes según estatus estables y reconocidos ampliamente serán más homogéneos porque la estructura de difusión para nuevos modelos y normas es más rutinaria y porque es mayor el nivel de interacción entre las

organizaciones en el campo.

Todas estas hipótesis fueron presentadas para de alguna manera orientar los análisis futuros en las organizaciones y sobre el isomorfismo que pueda existir en los diversos campos institucionales. (DiMaggio y Powell, 1983: 154-156).

1.6. Inconsistencias Estructurales en Organizaciones Institucionalizadas, el Origen del Cambio Organizacional.

Las instituciones suponen rutinas y procesos que sostienen estas configuraciones, símbolos, esquemas y reglas, garantizando su reproducción a lo largo del tiempo así los campos o poblaciones organizacionales llegan a ser gradualmente isomorfas u homogéneas. “Las instituciones buscan conformar guiones, esquemas y modelos organizacionales culturalmente apropiados en su entorno” (DiMaggio y Powell, 1983 en Campell, 2009:9). Los campos organizaciones adoptan prácticas institucionalizadas comunes, es decir isomorfas (normativo, mimético y coercitivo), mismos que ya hemos descrito con anterioridad.

Las presiones ambientales dependiendo de su capacidad de influencia en un determinado sistema organizacional darán lugar a diversos ajustes estructurales, que irán cambiando la dinámica y estructura organizacional tanto internamente como en su manera de interactuar con su entorno. Estos ajustes, son un mecanismo de defensa que le permiten al sistema organizacional enfrentar la incertidumbre exógena aún cuando esto implique atentar contra la estabilidad interna del sistema organizacional, pero cuando es necesario introducir cualquier tipo de innovaciones dentro de un sistema altamente institucionalizado, el propio sistema deberá buscar o crear acoplamientos flojos que le permitan incorporar las nuevas dinámicas aun cuando el sistema entero tienda hacia la normalización.

“Las organizaciones formales suelen estar integradas débilmente (March y Olsen, 1976; Weick, 1976) puesto que los elementos estructurales sólo están

vinculados débilmente entre sí y con las actividades que se realizan, a menudo se violan las reglas, frecuentemente no se ejecutan las decisiones o si se ejecutan tienen consecuencias inciertas, las tecnologías son de eficiencia problemática y los sistemas de evaluación e inspección son subvertidos o son tan vagos que suscitan escasa coordinación” (Meyer y Rowan, 1999:81),

Es decir de algún modo la estructura que debería trabajar con la precisión de un mecanismo de reloj o ajustarse a ciertos tipos ideales, en la realidad se muestra con varias inconsistencias que se hacen evidentes a la luz de una perspectiva ideal de un modelo organizacional.

Nuevamente recordemos que para el nuevo institucionalismo las rutinas organizacionales no sólo restringen la acción, sino que la posibilitan o la constituyen al proporcionar a los actores modelos para orientar su comportamiento (Clemens y Cook, 1999 en Campell, 2009: 9), en esta perspectiva el cambio es episódico y está marcado por un breve periodo de crisis o intervención crítica, seguida por un largo periodo de estabilidad o cambio evolutivo de trayectoria dependiente (Fligstein 1990; Powell 1991: 197), por ejemplo los mecanismos de Isomorfismo, pueden ejercer cierta influencia al sistema organizacional para que ajuste su propia estructura, esta fase es el periodo de crisis o intervención; una vez que la organización ha realizado los ajustes pertinentes se entra en una fase de equilibrio donde la organización ha ajustado su propia estructura y ahora además puede encontrar similitudes en las organizaciones que conforman su entorno, de entre las cuales se forma su propio campo institucional el cual tiende a la homogeneidad organizacional. Lo anterior se logra gracias al cambio organizacional.

1.6.1. Combinación, Adaptación y Cambio organizacional.

Toda fase de ajuste en una organización implica un cambio organizacional el cual puede ser intencional o no intencional.

El cambio institucional implica un proceso de combinación y recombinación de elementos institucionales ya existentes que es conocido como bricolage (Douglas 1986: 66-68; Levi-Strauss, 1966: 16-33). El bricolage tiende a resultar en un cambio evolutivo de trayectoria dependiente. Por un lado, las instituciones que ya existen proporcionan un repertorio de principios y prácticas que los actores utilizan para innovar creativamente mediante su recombinación. Por el otro lado la naturaleza finita de este repertorio, limita el rango de posibles combinaciones innovadoras. Por tanto, las instituciones posibilitan y restringen simultáneamente la innovación. Además, dada la naturaleza finita del repertorio las innovaciones difieren pero se asemejan a las que preceden” (Campell, 2009:14).

Las organizaciones al constituirse en instituciones es porque han logrado extender su permanencia en el tiempo, Heydebrand (1989), en su trabajo sobre las nuevas formas organizacionales nos describe las características de lo que podríamos ubicar como un nuevo paradigma organizacional, su hipótesis central se sirve de algunas subhipótesis históricas y estructurales que especifican los vínculos entre la dinámica empresarial y las formas organizacionales posburocráticas, el papel de la producción y el reemplazo de las reglas burocráticas externas, así como el papel de una ideología de responsabilidad en las organizaciones de servicio y en los organismos gubernamentales. En su análisis explica seis características que se pueden encontrar dentro de este nuevo paradigma organizacional, estas son la flexibilidad de las formas organizacionales posburocráticas y tecnocráticas: “informalidad, universalismo, débil clasificación, encuadre de las opciones, acoplamientos flojos, interdependencia e interrelaciones, así como la propagación de una cultura corporativa para confrontar las tendencias centrífugas y destructivas de la flexibilidad estructural”. (Heydebrand, 1989:323-324).

En buena medida el estudio de caso presentado en este trabajo encaja gran parte con lo que describe Heydebrand, pues él da cuenta de un fenómeno que acontece en determinados nichos organizacionales que se encuentran en un proceso de

adaptación y muy probablemente de transición, ya que estas nuevas formas organizacionales muestran rasgos combinados de dos sistemas de organización que teóricamente parecen contradictorios pues encontramos la convivencia de la modernidad y posmodernidad, pero que como resultado de este encuentro surge una nueva dinámica organizacional que permite la coexistencia de estos dos paradigmas y que utiliza sistemas de coordinación a través de sistemas simbólicos para facilitar o permitir el acoplamiento de estos dos sistemas dentro del sistema organizacional.

En la sociedad moderna las estructuras organizacionales formales surgen en contextos altamente institucionalizados. Esto permite que nuevas formas organizacionales emerjan e incorporen nuevas prácticas y procedimientos definidos por conceptos racionalizados predominantes de trabajo organizacional e institucionalización en la sociedad, (Meyer y Rowan, 1977). Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de sobrevivencia independientemente de la eficacia de las prácticas y procedimientos adquiridos. A menudo estas reglas institucionales entran en conflicto con los criterios de eficiencia.

La estabilidad las institucionales no significa que sean eficientes; Tsebelis (1990 en Powell y DiMaggio, 1999: 22) divide los entramados institucionales en dos, los que son *eficientes* que corresponden a aquellos que promueven los intereses de todos o casi todos los actores, y los *redistributivos*, que son aquellos que promueven los intereses de una coalición frente a otra. Estos últimos los subdivide en instituciones de *consolidación*, las cuales son diseñadas para promover los intereses del ganador; e instituciones de *nuevo arreglo*, diseñadas para dividir la coalición existente y convertir a los perdedores en ganadores. Así, las instituciones ni necesariamente ni frecuentemente se diseñan para ser socialmente eficientes, al contrario por lo general las reglas formales son creadas para servir a los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas. Lo anterior puede constituir una importante fuente del cuestionamiento

sobre la legitimidad de un modelo organizacional e incluso cuestionar la existencia de la propia institución.

Recordemos que una de las fuentes de institucionalización es la estructura formal, la cual es un proyecto detallado de actividades las cuales incluyen, primero que nada, el cuadro de organización: una lista de oficios, departamentos, posiciones y programas. Estos elementos son enlazados con logros explícitos y políticas que hacen una teoría racional. La esencia de la organización burocrática moderna descansa en la racionalización y carácter impersonal de esos elementos de la estructura y de los logros vinculados (Meyer y Rowan, 1977:342). Una observación relacionada en esta organización formal son los acoplamientos flojos: los elementos estructurales son solamente vínculos débiles, las reglas a menudo son violadas, las decisiones no se implementan, o si son implementadas tienen consecuencias inciertas, y la tecnología tiene problemas de eficiencia. Todo esto hace que la estructura sea uno de los principales mecanismos a los que se desea modificar como detonador del cambio institucional.

Cada elemento de la estructura formal es una manifestación de las poderosas normas institucionales las cuales funcionan como mitos altamente racionalizados que son vinculados con organizaciones particulares. (Meyer y Rowan, 1977:343).

En las sociedades modernas, los mitos generan estructuras organizaciones formales con dos propiedades clave, primero son racionalizados en personas que identifican varios objetivos sociales. Segundo son altamente institucionalizados más allá de la participación individual u organizacional. Deben por lo tanto, ser tomados por garantía de legitimidad, aparte de la evaluaciones del impacto en los resultados laborales. Muchos elementos de la estructura formal son altamente institucionalizados y funcionan como mitos. Por ejemplo, profesiones, programas y tecnología.

De acuerdo con North existe una tendencia a eliminar tanto a las instituciones

fallidas como a las instituciones políticas obsoletas, dando a lugar a una eficiencia adaptativa vinculada al desarrollo de mercados complejos y con la competencia extensa. Entonces los agentes deberán contar con una capacidad de aprendizaje no sólo de su propia experiencia, sino también de la experiencia de otros jugadores en juegos similares, tratando de introducir intencionalmente estrategias que conduzcan al equilibrio.

Un cambio revolucionario supone cambios simultáneos, en la mayor parte, sino es que en todas las dimensiones de una institución, el cambio evolutivo supone un cambio en sólo algunas de esas dimensiones, y la estabilidad supondría la ausencia de cambio en la mayoría o en ninguna de esas dimensiones.

Una vez que un elemento que se difunde llega a una institución local, es modificado para que se ajuste a los arreglos institucionales ya existentes. A este proceso se le denomina adaptación (Campell, 2009) y toda adaptación o ajuste en el sistema, necesariamente implica un cambio organizacional. “El cambio institucional depende en buena medida de la capacidad de negociar y de influencia que desarrollen los actores, lo mismo que de su capacidad de aprendizaje y del cambio en sus modelos mentales en sus mapas cognitivos” (Powell y DiMaggio, 1991: 24).

El impacto de cada elemento institucional racionalizado en organizaciones y en situaciones organizacionales es enorme. Estas normas definen nuevas situaciones organizacionales, redefinen las existentes y especifican los significados de la copia racional de cada uno. Meyer y Rowan, (1977:344), nos brindan una serie de proposiciones para explicar el cambio en las estructuras:

Proposición 1. La racionalización de las normas institucionales surge en dominios de actividad laboral organizacional formal y como elementos estructurales.

Proposición 2. En la sociedad moderna, la estructura racional es de mayor dominio y cuanto mayor sea el número de dominio mayor será la institución racionalizada.

Proposición 3. Las organizaciones que incorporan elementos racionalizados y legitimados socialmente en su estructura formal maximizan su legitimidad e incrementan sus recursos y su capacidad de sobrevivir.

Las organizaciones enfrentan dos problemas generales si su éxito depende del isomorfismo con normas institucionalizadas. Primero, las actividades técnicas y las demandas de eficiencia crean conflictos e inconsistencias en los esfuerzos de las organizaciones institucionalizadas para conformar normas ceremoniales de producción. Segundo, porque estas normas ceremoniales son transmitidas por mitos que pueden surgir de diferentes partes del ambiente, estas normas pueden generar conflicto con la organización, (Meyer y Rowan, 1977). En los siguientes capítulos veremos cómo estos supuestos se cumplen y se verán de forma clara cuando en el capítulo 3 abordemos las tensiones del modelo burocrático de nuestra organización.

No obstante, otra fuente de conflicto entre normas categóricas y eficiencia es la inconsistencia entre elementos institucionalizados. Los ambientes institucionales son a menudo plurales (Udy, 1970) y las sociedades promulgan fuertemente mitos inconsistentes. Como resultado, las organizaciones en la búsqueda de apoyo y estabilidad incorporan todo tipo de elementos estructurales incompatibles lo que tensiona al sistema organizacional.

Estas nuevas formas organizacionales son producto de la transición del capitalismo industrial al post industrial. “Esta transición está marcada por la turbulencia en el entorno, el cambio rápido, la complejidad y la incertidumbre crecientes y las condiciones casi permanentes de crisis” (Heydebrand, 1989:2), y donde la misma naturaleza del capitalismo post industrial parece fomentar el surgimiento de mayores niveles de complejidad e incertidumbre. La obra de historiadores organizacionales (Chandler, 1977; Clawson, 1980; Stinchcombe, 1965; Udy, 1970 y Weber, 1972 en Heydebrand, 1989:2-3) menciona que las nuevas formas organizacionales tienden a surgir como respuesta a cambios en el

desarrollo socioeconómico, pero no necesariamente en una forma evolucionista.

Actualmente es innegable que la empresa es la forma organizacional predominante “La corporación¹ ha surgido quizá como la más poderosa institución social y económica de la sociedad moderna. Versátil y creativa, la corporación es un prodigioso amplificador del esfuerzo humano que traspasa los límites de la cultura y nacionalidad.” (Ghosahal, 1999). Imponiendo su modelo de administración hacia otros sistemas organizacionales como el sector público u organizaciones no gubernamentales y a pesar de una tendencia que atenta contra la existencia de las estructuras burocráticas, lo cierto es que dentro de algunos nichos organizacionales estos modelos de organización aún persisten como sucede en el sector público, e incluso en aquellas corporaciones privadas cuyos mercados no presentan turbulencias (Heydebrand, 1989:325) y de hecho podemos encontrar que estos pueden llegar a coexistir con uno o más sistemas administrativos.

Esto podría ser particularmente cierto para el caso de las organizaciones más grandes y antiguas que tiene el poder para controlar o transformar sus entornos (Averitt, 1968; Pfeffer y Salancik, 1977 en Heydebrand, 1989:325). En caso de estas instituciones, aún cuando su entorno pueda ser muy dinámico, la capacidad de influencia que éstas puedan ejercer sobre su entorno es lo suficientemente significativa que les permita sobrellevar con cierta estabilidad las turbulencias ambientales. Este pudiera ser el caso de la UNAM, institución educativa que ocupa un lugar privilegiado dentro de su nicho organizacional (Instituciones de Educación Superior) y distinguida como Máxima Casa de Estudios de México y la universidad más importante de Iberoamérica,² entre otros reconocimientos

¹ El término utilizado en esta cita corresponde a la traducción de “corporation” sin embargo no es utilizado en el sentido estricto de entidad jurídica reconocida por las leyes de un determinado Estado puesto que existen corporaciones que no son necesariamente una agrupación de empresas, pero en este caso el sentido con el que es utilizado por el autor hace referencia a la corporación empresarial.

² Este reconocimiento se basa en el lugar que se le ha otorgado a la UNAM en diversos Rankings internacionales sobre instituciones de educación superior y aunque la posición de esta universidad bien puede variar según el Ranking que sea consultado, la constante es un lugar privilegiado que reconoce su importancia en la región Iberoamericana. En el capítulo 3 retomaremos estos mismos Rankings.

nacionales e internacionales con los que cuenta esta universidad y cuyas características particulares analizaremos más adelante pero que sin duda reconocen su importancia institucional, sin embargo como veremos en este estudio de caso, incluso este tipo de organizaciones no permanecen inmutables ante la dinámica de su entorno. Este tema del cambio organizacional lo retomaremos más adelante en el capítulo 3 cuando analicemos la dinámica de nuestro estudio de caso.

Es por lo anterior que para el estudio del caso hemos retomado los supuestos institucionales para explicar algunas de las diversas presiones ambientales que afectan a la entidad institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México y por tanto la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, que como respuesta ha generado una serie de ajustes internos, mismos que iremos explicando a la largo de este trabajo, y que se articulan alrededor de una cultura corporativa que se procura interiorizar entre sus miembros mediante la influencia institucional.

Capítulo 2

La Institución Universitaria

y

Su Relación con el Entorno.

2. La Institución Educativa y su Relación con el Entorno.

Dado que la transferencia de modelos es un fenómeno que se genera fuera de los límites organizacionales en este capítulo abordaremos las dinámicas externas que desde nuestra perspectiva se han conjugado en este caso de estudio.

Las instituciones educativas se encuentran rodeadas por entornos altamente complejos, en el siguiente capítulo utilizaremos elementos del NIS que hemos descrito en el capítulo anterior y los relacionaremos con el contexto que conforma a la institución universitaria que se está estudiando; en este caso, primero revisaremos la importancia de la educación universitaria como institución social, para comprender la relevancia del quehacer organizacional de la institución educativa, pero sobre todo de la que estamos analizando en este trabajo; después hablaremos sobre su relación con el Estado, debido los desafíos y presiones ambientales (mecanismos isomorfos) que enfrenta la institución derivadas de ésta; cuáles han sido algunas de las respuestas las presiones ambienteles más importantes y finalmente revisaremos su papel en el marco de la sociedad del conocimiento.

Recordemos que las organizaciones no son entidades aisladas, éstas, cualquiera que sea su tipo y/o su propósito son productos de la acción social, por tanto, se encuentran estrechamente relacionadas con su entorno. Crozier y Friedberg, (1990), lo plantean en el sentido de que no hay organización que pueda existir en lo abstracto; ésta es parte de una determinada sociedad que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo técnico, económico, y cultural, caracterizado por una determinada estructura social y que lleva consigo valores, a los que están particularmente ligados sus miembros. Cualesquiera que sean sus objetivos dependen doblemente de su medio. “Ante todo deben encontrar toda clase de recursos, y después deben colocar sus productos”. (Crozier y Friedberg, 1990: 110). Por eso las circunstancias técnicas, económicas, sociales y culturales son factores restrictivos para éstas: de estos depende sino su éxito, por lo menos su supervivencia.

Es verdad que el entorno tiene un papel preponderante para un gran número de organizaciones, y aunque no queremos caer en el determinismo de que por sí mismo éste define las estructuras organizacionales, encontramos que efectivamente éste influye en menor o mayor medida sobre las organizaciones como encontraron los autores de la corriente contingente de la Teoría de la Organización, (Woodward, Pugh y el grupo de Aston, R. Hall, Perrow).

El entorno que conforma a esta institución educativa se encuentra en constante movimiento, no sólo por la naturaleza misma de las distintas esferas que conforman este medio en sí mismo, pero además para la institución educativa es importante, no sólo reconocer que el entorno la afecta sino que debe considerar y desarrollar la capacidad de la Institución de Educación Superior (IES) de ejercer su influencia y transformar estas diferentes esferas que conforman a éste, ya sea a través de la influencia directa institucional o indirectamente a través del impacto que tengan sus egresados en la sociedad.

Es necesario tener plena conciencia que la educación es un factor condicionado de la sociedad, aún cuando a su vez actúa como condicionante... en el estudio del desarrollo del hombre nos encontramos que el cambio es esencial para su expansión y mayor adaptación a su hábitat. En este sentido, la efectividad de la educación debe evaluarse entre el equilibrio entre el hombre y su entorno, tanto físico como social. (Castrejón, 1982: 33).

El entorno complejo y dinámico, ejerce una gran influencia en el quehacer institucional de la universidad, demandas del mercado económico, el mercado laboral, las sociales, culturales, el desarrollo de tecnologías que impulsen el desarrollo económico, científico, tecnológico y cultural del país, entre otras, pero al mismo tiempo en estos diversos ámbitos reside la autoridad de la Universidad Nacional mediante el impacto que como institución ejerce sobre estas mismas esferas. Actualmente gracias al uso e innovación constante de nuevas tecnologías en diversos ámbitos de la actividad humana dichos cambios se aprecian de forma

más acelerada, en cuanto a la sucesión en el tiempo y de mayor alcance en términos de extensión geográfica como sucede con el caso del fenómeno de la globalización. En este sentido y como resultado de estas constantes transformaciones y necesidades sociales la organización educativa deberá adaptarse a los cambios del entorno, éste constituye uno de los principales retos de cualquier organización, ya que éstas deberán responder a las necesidades (consientes e inconscientes) de su entorno pues de lo contrario ponen en peligro su existencia.

2.1. La Educación Como Institución Social.

Si bien no es el objetivo de este trabajo profundizar sobre los modelos de educación superior que existen en México, debido al tipo de organización que vamos a estudiar consideramos importante realizar una breve reflexión sobre el importante papel que tiene la educación en la sociedad.

La educación es un concepto que describe en sí mismo a una institución social. Como institución se encarga de transmitir y perpetuar ciertos patrones de relación social, que en este caso se refieren a diversos conocimientos y conductas que permean y se diversifican hacia otras esferas de la interacción social. Podríamos decir que la educación es un elemento que ha acompañado el quehacer humano desde las sociedades primitivas cuando los individuos comenzaron a perpetuar su aprendizaje, a partir de su transmisión a otros, acción que continúa realizándose hasta nuestros días, aunque con diferentes circunstancias, porque las condiciones en que se ha ido desarrollando la existencia de la sociedad han ido experimentado diversas transformaciones y el mecanismo social de la educación ha acompañado la evolución del hombre en una especie de espiral de producción, reproducción y transformación continua.

Así, encontramos una estrecha correlación entre la educación y la sociedad, pues es a través de los diferentes niveles de educación por los que transita la vida de los seres humanos en las diversas sociedades modernas que van adquiriendo una

serie de conocimientos, valores, pautas de comportamiento e ideologías que entre otras cosas, los provee de las herramientas necesarias para desarrollar una vida útil, productiva, civilizada, acorde a la moral y ética del esquema social en el que estén inmersos. Desde la época de la ilustración se plantea la perfectibilidad del hombre en la sociedad, así como la confianza en la educación como motor primordial para alcanzar ese perfeccionamiento. Gracias a este mecanismo social también se obtiene la repetición de los roles y comportamientos que generan el funcionamiento de la sociedad.

En este sentido los autores Bourdieu y Passeron, en su obra *La Reproducción* (1970) plantean que:

Todo sistema de enseñanza institucionalizado, debe las características específicas de su cultura y de su funcionamiento al hecho de que le es necesario producir y reproducir, por los medios propios de la institución y las condiciones institucionales cuya existencia y persistencia (autoreproducción de la institución), son necesarias tanto para el ejercicio de su función propia de inculcación como para la realización de su función de reproducción, de una arbitrariedad cultural de la que no es el productor y cuya reproducción contribuye a la reproducción de las relaciones entre los grupos o las clases sociales (reproducción social). (Bourdieu y Passeron, 1981:95).

Lo anterior nos permite observar como la naturaleza de la educación, por un lado permite el goce de cierto equilibrio reproduciendo y preservando determinados productos sociales que ya han sido institucionalizados tales como: conocimientos científicos, ideologías, valores, tecnologías, costumbres, etc., que son acogidos en el seno de la vida social. Aunque, reducir el papel social de toda la educación únicamente a un carácter reproductivo y de mantenimiento de saberes, sería negar la posibilidad de cualquier cambio en el conocimiento y construcción del conocimiento, tanto en las estructuras que ostentan a los sistemas escolarizados como en el hombre mismo; así, de existir una absoluta arbitrariedad en toda educación entonces un trabajo crítico y reflexivo sobre el sistema escolar francés,

como el que ellos mismos realizaron sería virtualmente imposible. De este modo y gracias a que la educación es sólo una herramienta del hombre quien posee una curiosidad innata y la capacidad de cuestionar, reflexionar, analizar, construir y deconstruir su mundo, es que aún persiste nuestra búsqueda del perfeccionamiento del conocimiento y por tanto del hombre mismo.

“Hay en cada momento del tiempo un tipo regulador de educación... Las costumbres y las ideas que determinan este tipo, no somos nosotros individualmente quienes las hemos hecho, son producto de la vida en común y expresan sus necesidades.” (Durkheim, 1979: 62). De este modo, es evidente que la educación es un mecanismo social de auto regulación, pues es la propia sociedad quien lo determina a la vez que es un producto de la sociedad, el cual es aceptado por una colectividad determinada para establecer un cierto orden social, y permitir el desarrollo de la actividad humana.

Lo anterior forma parte del que hacer que se realiza en los sistemas organizacionales escolares, donde se instruye a los educandos con saberes preestablecidos provenientes de diversas áreas de conocimiento, lo cual necesariamente implica una previa selección y sistematización de éste, resultando en un saber específico con el que se va a instruir a los educandos; ya que al inculcar estas estructuras simbólicas se contribuye a la función del mantenimiento del orden de la macroestructura social en que se inserta, ésta es la razón por la cual se habla de la existencia de una arbitrariedad cultural. Encontramos entonces que el mecanismo de auto regulación de la educación, no es inmutable, pues al ser un producto social éste se verá afectado ineludiblemente por la acción de los actores sociales quienes mediante un rol activo, irán realizando ajustes dentro de su propia estructura social, así como a todos los productos derivados de esta acción colectiva y entre estos: la educación.

Durkheim (1979) establecía esta dialéctica de la educación, no sólo reconociendo el papel homogenizante de ésta, sino que también hablaba del rol diversificante que

la educación debe tener; se trata entonces de ir más allá de un adoctrinamiento del ser humano:

Cada sociedad tiene un cierto espacio un ideal del hombre de lo que debe ser, tanto desde un punto de vista intelectual como físico y moral, este ideal es hasta cierto punto el mismo para todos los ciudadanos, que a partir de cierto punto se diferencia según los medios particulares que toda sociedad lleva en su seno... La sociedad no puede vivir si entre sus miembros no existe una suficiente homogeneidad: la educación perpetua y refuerza esta homogeneidad, fijando de ante mano las semejanzas esenciales que vive la vida colectiva, pero por otra parte toda cooperación sin una diversidad sería imposible: la educación asegura la persistencia de esta diversidad necesaria diversificándose y especializándose ella misma. (Durkheim, 1979: 68-69)

Aún cuando de hecho existan las condiciones favorables que legitimen la reproducción de un cierto paradigma educativo que impacte los diversos subsistemas (económico, político, cultural, etc.), la capacidad crítica, reflexiva, de constructora y al mismo tiempo productora y creadora del conocimiento no subyace en ningún sistema organizacional de enseñanza por sí mismo, sino que recae en la naturaleza del hombre, entonces el sistema organizacional debe procurar la creación y diseño de una educación o modelos educativos que permitan y potencialicen dicha capacidad reflexiva y creadora de los hombres, así como la inacabada búsqueda del conocimiento y los diversos saberes humanos que engrandezcan al hombre de una forma integral.

La reflexión, es la antagonista natural, la enemiga innata de la rutina. Solo ella puede impedir que se tomen las costumbres bajo una forma inmutable, rígida que las permita; sólo ella las puede conservar despiertas, mantenerlas en el estado de agilidad y flexibilidad necesaria para que puedan variar, evolucionar, adaptarse a la diversidad y movilidad de las circunstancias y de los ambientes. (Durkheim, 1979: 168).

Por tanto, la educación en su acción formadora, también puede y debe promover la curiosidad y conciencia humana, la actitud reflexiva y el espíritu propositivo que produce y transforma: ciencia, valores, costumbres, ideologías, tecnología, etc. ya que a la vez que es transformada por estos mismos elementos que genera, también incide en estos con los cuales afecta en menor o mayor medida el constructo social en su conjunto.

También, es cierto que esta capacidad reflexiva probablemente no podremos verla en todos los sistemas de educación, por ejemplo en la educación primaria o la educación familiar; empero dicha coexistencia de la faceta productiva (creadora de conocimiento) y reproductiva (mantenedora de conocimiento) sin duda, tiene lugar en las instituciones de educación superior donde encontramos la convivencia de diferentes áreas de conocimiento que por un lado pueden ser especializantes, técnicas, o bien reflexivas, creadoras, conductoras, etc. Jean Jaques Rosseau dividió las etapas de desarrollo del ser humano ordenadas en relación al progreso educativo: de acuerdo con este autor a la niñez le corresponde la educación por *necesidad*, a la adolescencia la educación por *utilidad* donde se elige un oficio en caso de no tener éxito en el futuro y tener algo con que sobrevivir; pasada esa etapa llega la juventud (a la que Russeau denominaba como *plenitud de la adolescencia*) periodo al que asocia con la educación por *razón*, ya que en esta edad el joven ya no se dejará guiar por falsos razonamientos ni prejuicios y que por lo tanto la educación que reciba debe prepararlo para hacerse dueño de sus propios actos. Podríamos suponer que esta última etapa es dónde los modernos ubicaron el comienzo de los estudios universitarios. “Integrada la idea de que la vida transcurre en etapas, la universidad pasó a representar la cúspide de un sistema educativo jerárquico a la que sólo se puede tener acceso después de que se ha cumplido con recorrer una serie de etapas sucesivas que marcan una trayectoria.” (Suárez, 2009: 47).

En este sentido, Durkheim se refiere a la educación superior o universitaria como educación secundaria:

Un sistema escolar, cualquiera que este sea, está formado de dos clases de elementos, hay de una parte, todo un conjunto de arreglos definidos y estables, de métodos establecidos, en una palabra de instituciones... pero al mismo tiempo en el interior de la máquina así constituida, hay ideas que la mueven y que la instigan a cambiar... La enseñanza secundaria se nos presenta como un conjunto de instituciones cuya organización material y moral está determinada, pero por otro lado esa misma organización contiene en sí aspiraciones que se buscan. (Durkheim, 1979: 179-180)

Hoy en día podríamos asegurar que existen diversos tipos de educación superior según el tipo de universidad que se aborde, algunos de esos modelos educativos seguramente se alejan de la concepción que Rosseau tenía sobre la educación por la *razón* y se han quedado al nivel de la *utilidad*, digamos que se está dándole demasiado peso a la profesionalización. Así, en la modernidad la Universidad se ha vinculado con la ética productiva y la institución se ha transformado en un espacio de fabricación de productos socialmente valiosos (Suárez en Muñoz, 2009).

Pero entonces, ¿Qué tipo de educación se debería impartir en las universidades? Este es un debate vigente puesto que actualmente conviven diversos modelos de educación superior, sus respectivas formas de concebir a los educandos e inclusive con su propia perspectiva de lo que es la educación, y de hecho la lógica de la utilidad de la enseñanza superior ha llevado a cuestionar los modelos de enseñanza con un enfoque más social y humanístico prevaleciendo una lógica de carácter económico en dónde la mercantilización de la educación se perfila con abrumadora popularidad.

2. 2. La Universidad Una Organización Moderna y su Interacción con el Estado.

La universidad es una organización que se debe a su capacidad para institucionalizar a la educación, sin importar de que tipo sea ésta, dentro de un

determinado contexto social. La universidad como una organización es parte de un entramado estructural más amplio denominado Estado. El Estado-Nación es la representación política de una sociedad ubicada en un mismo territorio, dependiente de un poder soberano emanado de dicha sociedad, con un marco jurídico común para todos sus miembros, que tiene un *gobierno* -el gobierno es el mecanismo que coordina diversas instituciones que conforman al aparato estatal, pero existen otras instituciones que también forman parte de ese mismo aparato pero que no son parte del gobierno e incluso pueden ser fuente de oposición o regulación del gobierno que en determinado momento conduzca al aparato estatal- al que se le debe obediencia y que tiene la facultad legal y legítima de aplicar la fuerza para preservar el orden y garantizar el funcionamiento de la organización estatal.

En los diversos análisis del Estado se ha reflexionado sobre su naturaleza, sus funciones, sus procedimientos así como sus alcances y limitaciones en sus resultados como organización. Uno de los temas más controvertidos ha sido su intervención en la vida de sus ciudadanos en distintos ámbitos, tal es el caso de la libertad individual, las relaciones colectivas, las relaciones económicas, entre otras. El punto de controversia ha sido en la mayoría de los casos la falta de consenso en las funciones que debe desarrollar el Estado, pero sobre todo la forma en que las debe ejecutar.

La disyuntiva a cerca del Estado en los Estudios Organizacionales en el siglo XX y a principios del siglo XXI ha tenido que ver principalmente en dos concepciones contra puestas de lo que debiera hacer el Estado. Lo anterior no niega que puedan existir más concepciones sino que para efectos de la investigación se han agrupado en dos grandes categorías. La primera de ellas señala que el Estado es el responsable de atender las necesidades colectivas incluso restringiendo la libertad individual, sin importar el grado de restricción está corriente se denomina Intervencionista y como señalamos anteriormente tiene distintos modelos de intervención. Cabe resaltar, que este concepto no describe un tipo de gobierno

específico sólo hace alusión a la magnitud de funciones y responsabilidades que se le atribuyen al Estado.

La segunda categoría entiende al Estado como una organización que básicamente se encarga de regular y sancionar los actos de los ciudadanos, sin interferir más allá de su individualidad. Lo anterior quiere decir que si bien el Estado restringe o limita a los individuos lo hace de manera mínima. Es decir esta concepción hace énfasis en la libertad de los individuos, por tanto, el Estado está restringido en su capacidad de intervención. Es lo que algunos autores definieron como *laissez faire-laissez passer*.

La disputa entre estas dos concepciones ha ido desde lo político hasta lo económico. Lo que se discute es la forma de utilizar los recursos. Para los primeros el objetivo debe ser la atención de demandas y la ampliación de la cobertura de los servicios, si menos cabo de los recursos que se necesiten para estos fines. Para los segundos, la importancia radica en el uso racional y eficiente de los recursos ya que sus postulados hacen énfasis en la escases de los mismos.

Es importante resaltar que como posicionamientos políticos o programáticos cada una de estas posturas ha tenido momentos de aceptación o crítica. Después de Segunda Guerra Mundial existía un marco generalizado que sostenía que la intervención estatal era el elemento fundamental en la reconstrucción de los países. Sin embargo, a finales de los años setentas y principios de los ochentas se hicieron críticas a la intervención estatal, bajo los argumentos de corrupción, de ineficiencia, de servicios deficientes y de dispendio de recursos. Lo cual dio paso a un replanteamiento de las organizaciones estatales y se dio paso a los procesos de privatización y adelgazamiento de las estructuras estatales.

En el caso de la universidad como una estructura que es parte del Estado, ya sea que éste la regule o la opere directamente, también ha estado inmersa en este contexto donde se debate la cobertura de los servicios universitarios, así como el

uso racional y eficiente de los recursos que ésta tiene a su resguardo.

Durante la época de desarrollo y crecimiento de la universidad pública en México, el Estado fue proveedor de recursos y garante de la autonomía. La expansión de la educación superior y particularmente la impartida por la universidad pública se convirtió en el discurso social y político, en la base de la construcción de una ciudadanía democrática, del progreso económico, la búsqueda de la libertad de los individuos y del combate a la desigualdad social, siendo el Estado el encargado de expandirla, así la educación superior se declaró como un bien público social, un derecho humano y un deber del Estado.³ “La noción de lo público de la universidad se entendió como intervención del Estado para dar cumplimiento al interés general de brindar oportunidades de acceso a más jóvenes.” (Suárez, 2009: 50).

No obstante, a partir de la crisis de la deuda externa en los 80's, el Estado restringió el gasto social y los recursos económicos a las universidades públicas, con la transnacionalización de la economía, se pasó a una etapa, -aún vigente-, en la que el gobierno controla las dinámicas institucionales de la universidad pública a través de la planeación estratégica y la evaluación del desempeño. (Muñoz, 2009:4). Entonces la institución universitaria, se convierte en un espacio público, en el que se disputan principalmente los bienes educativos, y se ofrecen diversos servicios que tienen una gran demanda por distintos sectores que conforman la sociedad, lo que la vuelven un centro de atención e interés, además de que su funcionamiento se realiza dentro de un entramado de diversas tensiones provenientes de fuerzas de diversa naturaleza tanto internas como externas.

³ En México el sistema de educación pública establecido por Cortes de Cádiz, partió de cuatro bases generales: universalidad, gratuidad, uniformidad y libertad de la enseñanza.

2.3. Los Problemas de la Universidad Como Organización.

Los intereses políticos y económicos, derivados de la actual fase del sistema capitalista, están estableciendo un nuevo marco, dentro del cual la investigación científica está siendo sometida a normas de funcionamiento muy distintas a las correspondientes al ethos definido por el esquema normativo mertoniano de la ciencia (Merton, 1973); dicho marco se caracteriza por estar montado sobre los llamados valores contextuales de la ciencia los cuales se relacionan con el ambiente social, político y cultural en el que se desarrolla la práctica científica; entonces la actividad científica es también -algunos dicen que sobre todo- un proceso social que incluye un conjunto de valores e intereses de la sociedad en la que está inmersa, los cuales están detrás de la actividad universitaria como tal. (Montoya, 2009) Lo anterior es importante en el sentido de que no hay que perder de vista que el actual sistema dominante es el capitalista y que por lo tanto los valores y creencias propias a este sistema serán las predominantes, no sólo en la esfera económica, sino también en los demás ámbitos que conforman nuestras sociedades.

A comienzos del siglo XXI, las Universidades de México y de América Latina en general, se hayan inmersas en diversos conflictos que van desde la legitimación y trascendencia como bien público, hasta las nuevas formas que definen como prioritarias las acciones de regulación económica destinadas a orientar la inversión en el conocimiento, la apropiación del costo- beneficio y la rendición de cuentas. (Comas, 2007: 46)

A partir de la crisis de la deuda externa en los 80's, se restringió el gasto social y los recursos económicos a las universidades públicas, con la transnacionalización de la economía, se pasó a una etapa, aún vigente, en la que el gobierno controla las dinámicas institucionales de la universidad pública a través de la planeación estratégica y la evaluación del desempeño. (Muñoz, 2009). La universidad "compleja" o multifuncional pierde apoyo en la clase política especialmente debido a su tradición de independencia y a su aureola de "conciencia crítica", repugnante

al neoliberalismo (Cifuentes 2003 en Montoya, 2009: 162).

Como parte de las transformaciones que se están realizando en el modelo organizativo de la gestión pública, sintetizados en la llamada Nueva Gerencia Pública, resultado de la adopción de un modelo de origen privado al ámbito público, la universidad pública enfrenta diversas presiones, Casanova (2009: 161) hace referencia a las siguientes:

a) La Universidad es vista como parte del entramado productivo y tiene responsabilidades específicas en materia de formación de profesionales para el trabajo. En términos de investigación tiene el encargo de generar resultados rentables a través de la venta de servicios o de aplicación tecnológica; y en términos de la extensión de la cultura se ve determinada para recuperar las costosas inversiones de infraestructura y salarios, principalmente en los campos de las artes y los deportes.

b) La universidad pública comienza a ser tratada de manera indistinta frente a la universidad privada, bajo un discurso que resalta las bondades de lo privado y que subraya constantemente los rasgos negativos de lo público.

c) La universidad pública entra en procesos de competencia en su propio ámbito y ante la universidad privada.

Actualmente existe una gran presión por parte del Estado hacia las instituciones de educación superior para maximizar los esfuerzos en función de los números, de la productividad y de los requerimientos del sector productivo y financiero, sea éste nacional o transnacional. Las presiones ambientales generadas por la llamada globalidad han generado el surgimiento de universidades que como dice Barrantes, (2011) son más *centros de entrenamiento de destrezas*, pensemos por ejemplo en algunas universidades creadas ex profeso por algunas firmas (General Electric, Motorola, Xerox, etc.), con el propósito de cumplir únicamente con la labor de mejorar la profesionalización de su personal. Afortunadamente en nuestra

sociedad aún persiste el modelo de universidad con un compromiso social, pero que se encuentra en el debate sobre si sucumbir a las reglas impuestas por el mercado o bien podría ser, integrar ambas demandas a su quehacer institucional. Así existen diversos tipos de instituciones universitarias, a pesar de que en todas se realiza una gestión del conocimiento, éste puede variar y encontraremos centros de enseñanza en los que además de la docencia se realizan actividades de investigación y extensión cultural, mientras que en otras instituciones educativas se privilegia la tecnificación y capacitación especializada de los educandos.

Por otro lado, las políticas educativas que regulan la relación universidad-gobierno generan gran incertidumbre pues a través de éstas se define los recursos económicos que se le otorga a cada institución, lo que puede generar diversas tensiones si no hay coincidencias entre las expectativas de cada parte, por ejemplo cuando desde el Estado se ha decidido aumentar la matrícula en instituciones públicas que carecen de los espacios o recursos materiales, económicos y humanos para hacer frente a las nuevas disposiciones. O en el caso de que exista una gran demanda educativa y pese a las presiones externas por abrir más espacios dentro este tipo de universidades, el Estado no puede o no quiere elevar la matrícula estudiantil, hecho que por supuesto genera gran descontento social y acarrea presiones políticas hacia las instituciones de educación superior. Todo lo anteriormente descrito, forma parte de las diversas tensiones que sobrelleva la universidad pública.

Asimismo, la evaluación de la universidad implica un cambio de estrategia que persigue un control indirecto del trabajo de las instituciones mediante el monitoreo periódico de sus resultados.

En adelante, las instituciones serán responsables de conducirse a sí mismas, teniendo que demostrar al Estado y a la sociedad que cumplen con las funciones para las que fueron creadas: la eficiencia terminal, el nivel de empleo alcanzado por sus egresados, la vinculación que mantiene con la

industria y la sociedad, y la adecuación de su funcionamiento y su normatividad según lo exijan las circunstancias, serán algunas de las medidas que permitan la categorización de cada una de las instituciones frente a las demás, defendiendo a su vez el acceso que pudieran tener a recursos extraordinarios o a tratos preferenciales por parte del gobierno. (Ibarra, 2001: 365-366)

Las funciones superiores (investigación, creación artística, reflexión filosófica e integración cultural), dejan de ser definitorias de la universidad en su conjunto y quedan relegadas a universidades de élite o centros de posgrado de los que se espera un creciente grado de especialización en donde inclusive estas tareas en determinado momento pudieran verse supeditadas a la lógica del costo-beneficio, pero no como un valor universal, social o humano, sino en términos puramente económicos.

De igual modo, como un efecto adverso al quehacer organizacional, ha surgido la figura de otras instituciones que han mostrado una gran capacidad para competir por el desarrollo de actividades científicas y de divulgación de la cultura. De este modo encontramos que las conexiones entre educación superior e investigación, o entre educación liberal y formación profesional, que son inherentes, inevitables y que constituyen el corazón de la organización de la universidad moderna, ahora pueden estar amenazadas. (Ruíz, 2002). Por ejemplo, actualmente ha cobrado fuerza la figura de otras instituciones, sobre todo de tipo industrial como ocurre con los grandes laboratorios o farmacéuticas; que han demostrado tener una gran habilidad para desarrollar conocimientos y nuevas tecnologías que además de tener una gran aceptación por parte de la sociedad, son altamente rentables. En este mismo sentido, han surgido nuevos centros de estudio creados por las empresas exprofeso para atender sus propias necesidades de capacitación y profesionalización de recursos humanos.

Aunque en el caso mexicano y como veremos detalladamente más adelante, las

empresas nacionales no constituyen un importante rival para las universidades en el desarrollo de tecnología, si representan, una importante fuente de presión y de crítica hacia la educación superior pública y han promovido y sustentado el surgimiento y desarrollo de un gran número de instituciones de educación superior privada, así encontramos que la crítica a la ineficiencia de la universidad pública deriva de la puesta en marcha de un modelo económico favorable a la concentración de la riqueza, así como la transformación de las relaciones del Estado con el mercado y la mercantilización de la vida social. “Los cambios en la Fisonomía del Estado, de benefactor a supervisor y evaluador, hacen referencia al debate sobre lo público en la educación superior.” (Muñoz, 2009:7).

Como ejemplo de lo anterior, después de la huelga del 2009 en la UNAM, era muy frecuente encontrar en las bolsas de trabajo de medios impresos o electrónicos ofertas de empleo en las que las empresas explícitamente rechazaban a las candidatos que provinieran de cualquiera de las 3 universidades públicas más importantes del país con leyendas como: “no UNAM, no UAM, no IPN” o, “sólo universidades privadas”, tal vez la mala imagen que los medios de comunicación brindaron de los estudiantes y de la propia institución educativa durante ese conflicto, bajo la etiqueta de flojos, fósiles y anarquistas, y como la responsable de esa formación a la UNAM, ayudó a fomentar ese rechazo, sin embargo aún hoy en día persisten, -aunque en menor grado- anuncios de vacantes en las que buscan únicamente a egresados de universidades privadas, cuando como veremos, no necesariamente la educación privada, es garantía de una calidad educativa, argumento en el que se basa esta lógica, lo cierto es que en esa época ser estudiante de la UNAM, era motivo de crítica por parte de la sociedad.

Asimismo, encontramos un crecimiento en el número de instituciones de educación superior privadas sobre todo en la última década puesto que del 2000 al 2009 el número de estas universidades creció a tasas de entre 4.5% y 5% con lo que hasta el cierre del 2009 existían cerca de mil seiscientas instituciones de las cuales sólo el 33.6% contaba con un reconocimiento por su calidad. Los registros

de la Secretaría de Educación Pública, de 1991 a 2009 señalan que el número de jóvenes que se incorporaron a las universidades públicas se duplicó, mientras que en las universidades privadas el número de estudiantes se cuadruplico en el mismo periodo de tiempo al pasar de poco menos de doscientos cincuenta mil a casi un millón de alumnos y como evidencia adicional a ese fomento al desarrollo de estas instituciones tenemos que el 20 de enero del 2014 en un comunicado de prensa el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) anunció que a través del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) aportará el 100 por ciento del monto del estímulo económico a los investigadores miembros de este sistema que laboren en universidades particulares, siendo que anteriormente el CONACYT sólo aportaba el 30 por ciento.

En este punto es necesario hacer una paréntesis y aclarar que el hecho de que se incentive el desarrollo de la educación y de la investigación en todas las instituciones educativas **no** es la crítica, al final lo que este país necesita es el desarrollo de sus propias ciencias, tecnologías y culturas, hecho al que sin duda todas las instituciones de educación superior deberían ser conminadas a participar, pero lo que hay que señalar es que este fomento a la educación privada pareciera encajar en una estrategia de competencia en desigualdad de condiciones, si bien en las universidades públicas se realiza mayoritariamente la labor de investigación, recordemos que el costo de la educación en estas instituciones es de cuotas simbólicas o de muy bajo costo, y a pesar de que se cuentan con presupuesto federal para realizar su misión, lo cierto es que el modelo de educación pública superior es constantemente criticado y hasta podríamos decir que menospreciado, situación que no acontece con las instituciones de educación privada dónde el acceso a la educación universitaria se cotiza en varios cientos de pesos y en donde podría correrse el riesgo de que al final no se promueva el desarrollo de ciencias y tecnologías que potencialicen el desarrollo del país, sino intereses de particulares patrocinados con el gasto público.

Insistimos, no se trata de desestimar la educación privada por sí misma, pero lo

que no hay que perder de vista es el papel que las instituciones educativas tienen en su entorno y tomar en cuenta el quehacer organizacional que articulan éstas en su conjunto para ponderar que propuestas son más convenientes según las necesidades que nos presenta nuestra realidad nacional porque el que la educación deje de ser gratuita, no nos garantiza que dicha propuesta y modelo educativos sean los más convenientes para nuestro país, ni que su costo sea proporcional a su calidad.⁴ A pesar de que podemos aplicar este mismo criterio pero a la inversa, en la praxis los argumentos sobre la ineficiencia –aún desde los términos del mercado-, de la educación superior pública no se sostienen así mismos como veremos a continuación.

En abril del 2013 el presidente de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), Ángel Cano Garza, dio a conocer que sólo una de cada 20 universidades de carácter privado en el país está certificada. Mientras que en el otro extremo, sólo por mencionar un ejemplo, encontramos que la organización QS Clasificación Mundial de Universidades, dio a conocer la lista de las mejores 200 escuelas de educación superior en el mundo, en la que incluyó a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y, por primera vez, a la Universidad Autónoma Metropolitana. (La Jornada, 2013), éstas tres últimas son las tres universidades públicas más importantes de la zona metropolitana. Y muy a menudo a estas tres instituciones se les cuestiona su pertinencia, eficiencia y calidad. En líneas subsecuentes veremos como también éstas mismas instituciones son una fuente importante de registro de patentes, mientras que el sector empresarial mexicano no tiene una participación importante en este rubro, lo que nos hace preguntarnos, por qué el sector empresarial mexicano con toda y su lógica

⁴ Por ejemplo en el ITESM el costo del trimestre cuesta aproximadamente \$63.000 pesos, - dependiendo la carrera el costo se eleva o baja según sea el caso- en comparación con la UNAM la cuota mínima es \$.20 centavos de peso el semestre. Si empleáramos algunos indicadores para medir la “productividad” de ambas instituciones como por ejemplo el volumen de investigaciones realizadas, reconocimientos nacionales e internacionales, registro de patentes, etc. Sin duda alguna encontraremos una superioridad numérica de la UNAM en cada uno estos rubros.

innovadora y emprendedora no tiene un papel preponderante en el desarrollo de ciencia y tecnología mexicanos y aún así cuestionan a instituciones que en este sentido son más productivas.

Un elemento que podría explicar el fomento a este sector de la educación es que para muchos ámbitos la educación se ha vuelto un capital o como describe Theodore Shultz (1968), un capital humano, quien propone considerar a la educación como una inversión en el ser humano y sus consecuencias como una forma de capital. Asimismo, este mismo autor nos dice que la educación puede ser consumo puro o inversión pura, o bien servir para ambos fines. Esta forma de conceptualizar a la educación hay que tenerla muy presente, sobre todo al momento de reflexionar sobre el auge que tiene la educación privada, puesto que ver a la educación bajo este enfoque sin duda alguna la coloca dentro de los servicios más rentables en una sociedad que se encuentra bajo la hegemonía de la lógica del mercado, lo anterior más allá de que estemos de acuerdo o no, constituye una realidad ineludible y que diversas instituciones educativas han sabido explotar. El peligro que se corre es que los altos intereses que se le han conferido a la educación podrían verse sobrepasados por una lógica consumista que eventualmente podría llevar no sólo a la institución universitaria sino que también a la sociedad entera a una falla sistémica.

Así, la modernización ha sido el proceso que ha conducido a la universidad a redefinir su posición frente al Estado y a la sociedad mediante su paulatina burocratización, pues ha empezado a ser considerada como una institución que se debe a sus propios fines, centrados en la producción y transmisión de conocimientos, así como en la atención de sus realidades locales particulares: la universidad debe orientarse por estrictos criterios de eficiencia para cumplir adecuadamente con sus nuevas funciones, como fuerza motriz esencial de la modernidad. (Ibarra, 2001: 327)

2.4. Las Transformaciones Organizativas e Institucionales de la Universidad. (Mecanismos de cambio isomorfo)

A continuación presentamos una serie de circunstancias que se ajustan a los postulados teóricos que revisábamos en el capítulo uno en lo referente a los mecanismos isomorfos que llevan a una institución a adoptar medidas que de una u otra forma la determinan dentro de un campo institucional específico y sobre todo la manera en que ha sobrellevado las presiones ambientales que la fuerzan a adoptar y ejercer ciertas mecanismos de ajuste o defensa con respecto a su entorno y que a continuación describiremos.

El isomorfismo con las instituciones ambientales tiene algunas consecuencias decisivas para las organizaciones: a) incorporan elementos que son legitimados exteriormente, más que en términos de eficiencia; b) emplean criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los elementos estructurales; y c) la dependencia respecto de instituciones fijadas externamente reduce la turbulencia y mantiene la estabilidad. (Meyer y Rowan, 1999: 88).

2.4.1. Presiones de Naturaleza Coercitiva. (Isomorfismo coercitivo).

Retomando lo que habíamos descrito en el capítulo anterior sobre la teoría neo institucional y los mecanismos de cambio isomorfo, pasaremos a vincular dicha teoría con el caso que se está estudiando.

El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones. Esas presiones se pueden sentir como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse, (DiMaggio y Powell, 1983: 150).

La FES Acatlán es una unidad organizacional que forma parte del entramado institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México, ésta es un

organismo autónomo en la que se resguarda educación superior pública, la cual en las últimas décadas ha sido objeto de diversas presiones ambientales, más allá de las que se puedan producir naturalmente por ajustes del entorno inmediato, la educación pública como tal es un modelo hostigado.

Dentro de estas presiones externas las más desatacadas son las que se han hecho desde la autoridad de organismos internacionales y recomendaciones de países industrializados o de primer mundo, y que tienen un enorme impacto en la estructuración de los modelos educativos de los países en vías de desarrollo como lo es México. Por ejemplo las políticas sociales y educacionales impuestas por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario internacional (FMI) que se aplican al mundo entero.

Son varias las presiones ambientales que inciden en la vida institucional de la UNAM - FES Acatlán, que la llevan a una dinámica de mejora continua en sus programas académicos, o al menos esa es la intención desde el discurso institucional; a través de los procesos de acreditación de las licenciaturas para ser distinguidas por organismos externos, como programas académicos de calidad, con lo que la universidad puede verse beneficiada incrementando la partida presupuestal, o bien a través de distinciones y reconocimientos de organismos expertos como por ejemplo los Rankings de las mejores universidades a nivel mundial, nacional y regional, lo que impacta positivamente su imagen pública e incrementa su nivel de aceptación en la sociedad y que necesariamente contribuye al fortalecimiento de las razones existenciales de esta institución. Sin embargo, cabe preguntarse por qué le es necesario a la Universidad Nacional, recurrir a estos mecanismos de racionalización y legitimación institucional. La respuesta a esta pregunta quedará resuelta en los siguientes apartados cuando examinemos los diferentes isomorfismos.

Por ejemplo, no olvidemos que en 1999 esta institución se sumió en un paro de actividades de 9 meses como respuesta a una serie de reformas, que se estaban impulsando en aquel entonces, argumentando la baja calidad educativa y que proponían como medicina a todos sus males el alza a las tarifas y reducción de la

matrícula, como veremos un poco más adelante el origen de estas reformas viene de presiones externas que hemos concentrado en los mecanismos de cambio isomorfo tanto normativo como coercitivo.

Esta huelga acarreo diversas consecuencias, entre éstas, fuertes críticas por parte de varios sectores de la sociedad, destacando los sectores productivos, esta razón pudiera ser uno de los motivos por los que la UNAM se dio a la tarea de la obtención de diversos reconocimientos nacionales e internacionales, que reconocieran su labor organizacional y que a demás constituyeran un reforzador de identidad y sentido de pertenencia para toda la comunidad universitaria.

2.4.2. Premios y Distinciones.

De acuerdo con la teoría Institucional, al incorporar estructuras formales legitimadas exteriormente se incrementa el compromiso de los agentes internos y de los componentes externos, por lo que el uso de evaluaciones externas le puede permitir a una organización seguir teniendo éxito por definición, reduciendo sus posibilidades de fracaso. En líneas anteriores hemos descrito algunas presiones que el entorno ha ejercido sobre esta institución, Asimismo, en las siguientes líneas seguiremos analizando otros factores que ejercen presión sobre esta institución, y un mecanismo de defensa que permite sobrellevar algunas de las presiones externas como por ejemplo las críticas sobre la eficiencia, lo constituyen precisamente la obtención y divulgación de premios y distinciones, que no sólo otorgan prestigio, reconocimiento y autoridad a la institución, sino que además internamente son constructores de identidad, sentido de pertenencia y reforzadores de la cultura institucional.

Antes de analizar las presiones de naturaleza coercitiva revisaremos algunas de las distinciones más importantes con las que cuenta la UNAM y que también forman parte de la construcción de identidad universitaria de la FES Acatlán pues ésta última es una parte del todo que construye y le da vida al conglomerado institucional que forma a la UNAM.

- La UNAM Cuenta con 107 carreras con 196 opciones educativas, de las cuales el 92% de las carreras se encuentran acreditadas por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) o evaluadas por Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, (CIEES) Nivel 1, en cuanto a posgrado posee 40 programas de posgrado, de los cuales el 86% se encuentran integrados al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del CONACyT⁵. (<http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>)
- El campus central de Ciudad Universitaria de la UNAM fue incorporado, por unanimidad, a la lista del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en su convención del 28 de junio de 2007, realizada en Nueva Zelanda.
- El 23 de octubre del 2009, la UNAM fue reconocida con el Premio Príncipe de Asturias en el Área de Comunicación y Humanidades.
- El Ranking Web de Universidades del Mundo sitúa a la UNAM, en el 2009, como la número 44, la única iberoamericana entre las primeras cincuenta clasificadas⁶. Este ranking estudia cerca de 15 mil universidades y clasifica a las primeras seis mil al evaluar la calidad e impacto de la actividad global de las instituciones educativas⁷.
- El ranking de la Universidad de Shanghái Jiao Tong es considerado uno de los más importantes en el área académica; se denomina Academic Ranking of World

⁵ Es el reconocimiento público que otorga un Organismo Acreditador en el sentido de que cumple con determinados criterios y parámetros de calidad. Significa también que el programa tiene pertinencia social. Los mecanismos previstos para asegurar la calidad de la educación son la evaluación diagnóstica y la acreditación. La primera, realizada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIEES, valora los procesos y prácticas de una institución de educación superior en su totalidad o de algún programa en específico, otorgándoles un nivel, mientras que la acreditación que realizan los Organismos Acreditadores reconocidos por el COPAES, es el resultado de un proceso cuyo objetivo es el de reconocer pública y formalmente, que se cumple con criterios de calidad, fomentando la mejora continua a través de las recomendaciones que formulan. La acreditación tiene una vigencia de cinco años; a este término, los programas son reevaluados considerando las recomendaciones realizadas. (Extraído de la página institucional <http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php> el 3 de abril de 2014)

⁶ La Universidad de Sao Paulo (Brasil) aparece como la número 87, las universidades Complutense de Madrid la 138 y la de Barcelona como la 155.

⁷ [2. Para mayor información consultar el siguiente hipervínculo: http://www.webometrics.info/Webometrics%20library/iberoamerica_jan09.pdf](http://www.webometrics.info/Webometrics%20library/iberoamerica_jan09.pdf)

Universities (ARWU), se realiza desde 2003, analiza a 12 mil instituciones del mundo y clasifica a 500, desde la perspectiva del impacto internacional de la investigación producida. Desde 2004 la UNAM –junto con la Universidad de Sao Paulo (Brasil)- ha sido clasificada entre las primeras doscientas universidades del mundo, con calificaciones superiores a sus similares españolas. Hasta 2007, este ranking otorga el lugar 152 a nivel mundial, el 78 en el regional, y el 1 en el nacional⁸.

- El ranking denominado World Universities Ranking, publicado desde el 2004 por el Times Higher Education Supplement ubica a la UNAM en el año 2008 en el sitio 150, de las primeras 200 universidades en el mundo, en función de una encuesta de prestigio según el mercado laboral, situándola por arriba de la Universidad de Barcelona (186) y de la de Sao Paulo en Brasil (196) ⁹. (<http://www.100.unam.mx>)
- Los tres Premios Nobel que han sido otorgados a mexicanos han sido para egresados de la UNAM: Alfonso García Robles en 1982 con el Nobel de la Paz; Octavio Paz, Premio Nobel de Literatura en 1990 y en 1995 el Premio Nobel de Química le fue otorgado a Mario Molina.

Encontramos que los criterios ceremoniales del valor y las funciones de producción derivadas ceremonialmente son útiles para las organizaciones en términos de legitimidad, pues demuestran socialmente las buenas condiciones de una organización, lo que se traduce no sólo en proyectar una imagen positiva de la institución, sino que además tiene beneficios directos en la organización y sus propósitos, así por ejemplo, la incorporación de estructuras que reflejan conocimientos expertos recientes o prestigiosos, hacen que la posición crediticia de una empresa sea más favorable o le permiten mantener un liderazgo posición privilegiada no sólo en lo que a su propio campo organizacional se refiere, sino que puede extenderse a otros rubros.

⁸ 3.. Para mayor información consultar el siguiente hipervínculo: <http://www.arwu.org/Spanish/rankings2008reviewed/101-200.pdf>

⁹ Para mayor información consultar el siguiente hipervínculo. http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/results/2008/overall_rankings/fullrankings/

De este modo, en conjunto la UNAM ha utilizado esta dinámica, producto de las presiones ambientales, como un mecanismo de defensa precisamente frente a las lógicas que cuestionan su eficiencia y pertinencia, minando con hechos y utilizando los términos que sus detractores defienden para evadir estas críticas y seguir demostrando la vigencia y pertinencia de la universidad pública.

Presiones ambientales de naturaleza coercitiva.

A continuación revisaremos ejemplos de las presiones ambientales que hemos identificados corresponden este tipo de isomorfismo y que ha tenido influencias sobre la vida institucional de la educación pública universitaria y por tanto de la UNAM y la FES Acatlán como parte de esta institución.

Consenso de Washington

El agotamiento del modelo vigente durante el periodo de 1933-1980, conocido como industrialización mediante la sustitución de importaciones (ISI), promulgó las bases para emprender las reformas estructurales necesarias que permitiesen cambiar el rumbo económico de América Latina. Al tiempo que se delineaba este giro económico, algo histórico sucedió en la región entre 1982 y 1990, una quincena de países logró realizar la transición política desde la dictadura a la democracia, adoptando todos el sistema de “economía de mercado” como modelo económico. Fue entonces cuando Latinoamérica observó la necesidad de fortalecer las recién instauradas economías de mercado, herederas de una situación de desestabilización, de excesiva protección y regulación del Estado. De esta búsqueda de un modelo más estable, abierto y liberalizado para la región nace en 1989, el llamado “*Consenso de Washington*”, donde se trató de formular un listado de medidas de política económica para orientar a los gobiernos de países en desarrollo y a los organismos internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo (FMI, BM y BID), a la hora de valorar los avances en materia económica de los primeros al pedir ayuda a los segundos. Para reducir el déficit presupuestario de la región, Washington optó por recomendar reducir los gastos más que por aumentar la recaudación tributaria.

Se contemplaban tres categorías principales de gastos: las subvenciones, la educación y la sanidad”. (Casilda, 2004: 19, 20).

Recomendaciones de Organismos Internacionales.

Declaraciones expertas de organismos internacionales como The United Nations Development Program (UNDP), la UNESCO y el Ministerio de Educación de Vietnam han emitido “recomendaciones”, -que se acercan más a instrucciones- para los esquemas de educación de las naciones que los conforman, tales como: “que los consumidores de servicios educativos paguen cantidades crecientes por los mismos” que “ todas las fuerzas vivas alienten a las instituciones educativas a volverse autofinanciables y usen los incentivos necesarios para privatizar la prestación de servicios de educación y entrenamiento donde sea conveniente” (González; 2001: 27). Considerando que en México

En América Latina las políticas neoliberales determinan de manera directa e indirecta:

- Una reducción en el gasto educativo en relación con el PNB.
- Una reducción en la demanda de la educación.
- Una economía de mercado que en su lógica desreguladora, aumenta a los marginados y excluidos, y con ellos el analfabetismo, la población no escolarizada, la deserción escolar, la baja calidad de la educación de quienes logran continuar y a muchos de los cuales es necesario excluir con exámenes ad hoc.
- Una presión creciente y cada vez más ostensible del sector privado nacional y transnacional para determinar las políticas educativas del sector público, los planes de estudio, las inversiones y los gastos escolares con programas ad hoc. (Recomendaciones de organismos internacionales de los que México es parte).
- Un deterioro creciente de las escuelas y universidades públicas así como un auge relativo de las universidades privadas. Éstas por lo general no

complementan sus actividades con institutos, centros y programas de investigación científica y humanística, pues la investigación tiende a concentrarse en los países industriales. (González; 2001: 33-34) Este punto es importante de reflexionar pues aun cuando se promueve la participación privada para el “desarrollo” de la educación, éste no se hace impulsando el desarrollo de ciencia y tecnología propias con la importancia que demanda el país, sino que sólo es una educación importadora de modelos, pero no cualquier modelo sino modelos reproductores para industrias específicas y que poco promueven el desarrollo científico y tecnológico que requiere este país para competir efectivamente en un mercado globalizado, González, (2001: 29) hace poco más de 10 años advertía de esta situación “El desequilibrio es triple por un lado las empresas publicas necesitan cada vez menos personal calificado y alta mente calificado, de otro lado las empresas privadas tienden a abarcar la casi totalidad de los servicios y la producción.” Al mismo tiempo la población de estudiantes de tercer nivel ha incrementado.

El equipo del International Council hizo varias recomendaciones para mejorar la calidad y eficacia de las universidades de México. Estas sugerencias se volvieron un punto de sugerencia obligada, algunas de estas recomendaciones son:

- Crítico los obstáculos que se dan en las universidades de México para actualizar programas, métodos y técnicas de la educación. Propuso una “modernización”, que coincide plenamente con los proyectos de exportación de la modernización de los países posindustriales.
- Hizo hincapié en que la educación universitaria no se adapta al mercado de trabajo. Colocó al mercado como medida de calidad de la educación.
- Criticó la falta de capacidad de las universidades para cooperar con el sistema productivo, y pidió se les presionará para modificar su conducta.
- Criticó la autonomía y la libertad de cátedra.

- Recomendó sistemas de evaluación de universidades y profesores para elevar la calidad en el trabajo. Entre otras varias recomendaciones, estas se convirtieron en la base de las creencias, la argumentación y la política educativa que domina en el México neoliberal. Todo el documento presentó una extraña coincidencia con la argumentación internacional del neoliberalismo. (González; 2001: 31-40).

Asimismo, hubo otras coincidencias como el libro “La Nueva Visión de la Universidad Mexicana” el cual publicaron dos altos funcionarios de la Secretaría de Educación Pública. Luis Eugenio Todd y Antonio Gago Huguet (1990), algunas de sus recomendaciones son las siguientes:

- La dependencia del subsidio público de las universidades es insostenible para el país.
- Que es necesario bajar los subsidios gubernamentales para que las universidades sean realmente autónomas
- Es necesario acabar con la gratuidad de la educación en aras de una política de justicia social.

En cuanto al sentido de la educación hacen dos propuestas principales y enfáticas:

1. La “educación” deberá centrarse en troncos comunes en función de comercios comunes y, versatilidad industrial, y cambios tecnológicos y científicos.
2. Que luche contra la universidad “antitécnica gubernamental” y contra la universidad que es crítica contra las clases dominantes.

México no tardó en realizar varios ajustes estructurales para adoptar las diversas recomendaciones y el 4 de enero de 1998 el Banco Mundial felicitó a México por ser un país *ejemplar* en la aplicación de las políticas que el banco promueve y para 1999 el presupuesto presentado por el presidente Zedillo disminuía en 40% los gastos e inversiones en educación pública”. (González; 2001: 40-45).

En México la gran parte del desarrollo de las ciencias y tecnologías se producen en las universidades públicas¹⁰ y paradójicamente es a éstas a las que se les reduce el presupuesto y se cuestiona su eficiencia desde la lógica de la maximización de las ganancias, aún cuando se trate de organizaciones sin fines de lucro; mientras que en el terreno de las universidades privadas donde la educación es un negocio rentable, pareciera que se trata de producir profesionales en serie, aunque, éstos últimos junto con el resto de los egresados provenientes de otras universidades, al buscar insertarse en el campo laboral se enfrentan a diversas dificultades pues no existen las suficientes oportunidades de desarrollo en un campo laboral altamente constreñido. Ante este escenario no es posible impulsar el desarrollo del conocimiento científico humanístico, tecnológico y social, ni el desarrollo económico que requiere el país, un dato muy revelador sobre la situación económica es el índice de pobreza en México; de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el **2012 53.3 millones de personas se encontraban en condiciones de pobreza lo que representa el 45.5%** de la población; asimismo **el 51.6 % es decir 60.6 millones de personas cuentan con un ingreso inferior a la línea de bienestar.** Por otro lado la población no pobre ni vulnerable a nivel nacional es decir la población sin carencias sociales y con ingresos superiores a la línea de bienestar en el 2012 fue de 23.2 millones de personas (19.8%); así por cada 100 pesos percibidos por la población no pobre y no vulnerable, la población en pobreza extrema percibió 4.4 pesos. (CONEVAL 2014). Del porcentaje de mexicanos que se encuentran en rezago educativo, se calcula que **5.4 millones son analfabetos, 10 millones no concluyeron la primaria y 16.4 millones no terminaron la secundaria.** Además, sólo **tres de cada 10 mexicanos de entre 19 y 23 años, tienen oportunidad de cursar el nivel superior** señaló Alejandro Canales Sánchez, del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la

¹⁰ De acuerdo con la base de datos pública del Sistema de información de la Gaceta de la Propiedad Industrial del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (1991-2009), las instituciones de Educación Superior son la segunda fuente generadora de patentes en el país donde la Universidad Nacional Autónoma de México; la Universidad Autónoma Metropolitana y el Instituto Politécnico Nacional ocupan el primero (286), segundo (135) y tercer lugar (77) respectivamente. La organización con mayor número de patentes registradas a nivel nacional proviene del sector público, es el Instituto Mexicano del Petróleo con 815 patentes. <http://www.dgei.unam.mx/?q=node/61>

UNAM. En una entrevista que le realizaron para *Universia* en abril del 2013. En cuanto a la calidad, México ocupa el lugar 118 de un total de 144 naciones clasificadas por esa condición en la educación básica, según el Reporte de Competitividad Global 2012-2013, elaborado por el Foro Económico Mundial.

<http://noticias.universia.net.mx/actualidad/noticia/2013/04/02/1014369/41-ciento-mexicanos-vive-rezago-educativo.html>

Los números hablan por sí mismos y si la educación no forma parte de la estrategia del Estado para abatir la pobreza e impulsar el desarrollo económico del país pues entonces la inversión privada y la sociedad civil deberán ser realmente emprendedoras y propositivas respectivamente, para hacer frente a las grandes carencias sociales que persisten y que enfrenta actualmente el país, ya que incluso bajo la lógica del mercado, si la tendencia de privatización de la educación continúa y los índices de pobreza y desempleo permanecen o peor aun se agudizan, el mercado de esta industria sería muy reducido. Es decir se reducirían notablemente las oportunidades del grueso de la población para acceder a la educación; si actualmente ya es mínimo el porcentaje de la población que tiene acceso a servicios educativos y aún más el porcentaje que llega a la educación universitaria es casi seguro que la tendencia sea a la baja. A demás, el que la educación sea costosa no garantiza que sea de calidad, ni mucho menos que sea el tipo de educación que el país necesita para impulsar su desarrollo.

Ahora sólo como reflexión, recordemos las cifras sobre el registro de patentes que describimos con anterioridad y que se generan en México, ¿Recuerda usted quiénes son las instituciones que generan los mayores registros?... En efecto, son las universidades públicas junto con una institución para estatal, así que es posible que en otros contextos internacionales el capital privado pueda ser muy productivo e innovador como para ser promotores del desarrollo económico y tecnológico de su país aunque en México, parece que el sector empresarial, tampoco cuenta con la iniciativa necesaria, o tal vez de intención, para hacer frente a esa misión.

Y a pesar del pobre desempeño del sector empresarial en el sentido que describíamos anteriormente éste ejerce una presión muy importante sobre los modelos de educación superior pública.

Las fuerzas dominantes, presionan por el tipo de educación que necesitan. Las empresas privadas corporativas y sus asociados reclaman la preparación de trabajadores, empleados y funcionarios que participen con eficacia en su gestión, que estén educados para aumentar su productividad, que respeten los sistemas de trabajo impuestos y que internalicen el entusiasmo por la maximización de las utilidades y la reinversión creciente de su compañía que es la base de su mantenimiento. (González; 2001: 30).

Actualmente existe un gran número de universitarios sin empleo o que se desempeñan en actividades que no son precisamente en las que se especializaron, nuestro país es conocido por su capacidad manufacturera, pero gran parte de la tecnología con la que se cuenta es importada, esto genera que el tipo de empresas que exista en nuestro país posean una naturaleza específica, con lo que se reducen ampliamente las opciones de trabajo. Este último factor lo retomaremos más adelante para explicar el fenómeno del que se quiere dar cuenta en el caso de estudio, por ahora sólo la mencionamos como una variable a considerar.

2.4.3 Isomorfismo Normativo.

Para este estudio de caso nos inclinamos más a la influencia que se ejerce de la extensión de las redes profesionales y por las cuales se difunden los diversos modelos de organización, recordando que el sistema de gestión empresarial es el modelo dominante y que sus influencias han traspasado los propios límites de su campo institucional permeando hacia otros campos institucionales como por ejemplo en las instituciones públicas influenciado al sistema de administración pública dando lugar a la Nueva Gerencia Pública que actualmente es la nueva herramienta de gestión dentro de las instituciones públicas.

En este punto abramos un paréntesis para recordar que los isomorfismos suelen yuxtaponerse entre sí y no necesariamente los encontraremos de forma excluyente unos con otros, sino que muy a menudo los límites entre éstos se desdibujan sobre todo en los mecanismos isomorfos normativos y coercitivos a menudo encontraremos esta dinámica, en nuestro caso concreto las presiones ilustradas anteriormente provenientes de los organismos internacionales, el sector empresarial, y el gobierno han dado origen a una serie de normas y estandarizaciones establecidas desde la autoridad del saber, las cuales se deben seguir si se quiere pertenecer al orden establecido. Así encontramos que el pensamiento empresarial ha constituido una fuente inagotable de la administración de la educación y de la administración universitaria (Casanova, 2009)

Dentro del isomorfismo normativo no sólo han surgido normatividades fuera de su campo institucional sino que también dentro de su propio campo se han generado sus propias normativas profesionales.

Organismos Acreditadores en la Educación Superior.

Los mecanismos que se pusieron en marcha a finales de los ochenta, en el marco del llamado *Estado evaluador*, incluían procesos de autoevaluación institucional, evaluación de carreras por pares académicos, evaluación de programas de posgrado y evaluaciones externas de los alumnos. Por esta razón paulatinamente la autonomía de las universidades ha comenzado a experimentar condicionamientos importantes a causa de las políticas públicas en esta materia. “En un número importante de IES, las políticas de evaluación establecieron nuevas reglas y debilitaron a las instituciones al alterar las normas y mecanismos legales que regulaban el comportamiento académico de los actores universitarios” (Suarez y Muñoz, 2004 en Alcántara, 2009:137)

Como sucede con las certificaciones de los CIEES y el COPAES, y la creación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), si leemos con atención el discurso que sostiene el COPAES a través del

contenido de su sitio oficial de internet encontraremos elementos como la administración por objetivos, la mejora continua, la administración por calidad, la imagen corporativa, prestigio ante el mercado, la planeación estratégica y el espíritu de competencia.

El reconocimiento público que otorga un Organismo Acreditador en el sentido de que cumple con determinados criterios y parámetros de calidad. Significa también que el programa tiene pertinencia social. Los mecanismos previstos para asegurar la calidad de la educación son la evaluación diagnóstica y la acreditación. La primera, realizada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIEES, valora los procesos y prácticas de una institución de educación superior en su totalidad o de algún programa en específico, otorgándoles un nivel, mientras que la acreditación que realizan los Organismos Acreditadores reconocidos por el COPAES, es el resultado de un proceso cuyo objetivo es el de reconocer pública y formalmente, que se cumple con criterios de calidad, fomentando la mejora continua a través de la recomendaciones que formulan. La acreditación tiene una vigencia de cinco años; a este término, los programas son reevaluados considerando las recomendaciones realizadas. (<http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php>)

Más adelante veremos que el discurso anterior va más allá de las simples palabras, y que la dinámica oculta de tras de éstas detonará y contribuirá con la modificación de las estructuras institucionales con el fin de corresponder a las nuevas y constantes exigencias, aún cuando esto se realice de manera forzada.

2.5. Capitalismo Académico y el Estado Regulador.

Por otro lado y como producto de la reducción del presupuesto público a los gastos por concepto de educación las universidades han tenido que buscar otras fuentes de ingresos, bajo una dinámica que algunos han definido como capitalismo académico, Slaughter y Lesli, (en González, 2001: 102) definen capitalismo

académico como: “el conjunto de actividades que tienden a la capitalización sobre la base de la investigación universitaria o del conocimiento experto universitario que se realiza en busca a la solución de problemas públicos o comerciales a manera del mercado o como parte del mercado.”

Al tiempo que se han generado mecanismos que condicionan dichos apoyos económicos y que pueden favorecer el desarrollo de un tipo de conocimientos por encima de otros, situación que mencionábamos anteriormente al hablar sobre el condicionamiento que sufren las instituciones educativas para el desarrollo de la investigación. “Lo anterior corresponde a la transformación de estado benefactor o desarrollista en un estado que adelgaza o abandona sus políticas sociales o nacionales y que se limita a coadyuvar con los complejos corporativos de los países dominantes en el control de los mercados oligopólicos más favorables a los mismos,” (González; 2001: 102). Hecho, que también ha detonado un cambio dentro de las estructuras organizacionales de las instituciones académicas, pues como veremos más adelante originalmente estas instituciones se administran bajo el modelo de organización burocrático mientras que las condiciones de la nueva dinámica organizacional suponen una organización posburocrática. –más adelante profundizaremos en este tema en los capítulos 3 y 4-. Esta dinámica es resultado de los ajustes que diversas universidades están realizando para hacer frente a los cambios y demandas del contexto.

Si bien esta universidad ha mostrado una gran capacidad para adaptarse al cambio, hay que ser conscientes de que estamos siendo testigos de un periodo de ajuste y que en estos momentos es importante preguntarse hacia donde nos dirigirán las ajustes estructurales, Alan Michael (1996 en González, 2001: 130) plantea que:

“La escuela no sólo debe cambiar para adaptarse, sino también y sobre todo para preparar un porvenir conforme a una cierta concepción filosófica y humanista de la vida en sociedad. La educación debe formar ciudadanos activos capaces de dominar el progreso tecnológico para darle sentido a la vida

intelectual y colectiva, para respetar el equilibrio del planeta, hacer reinar la paz, reducir la violencia y forjar un verdadero proyecto de sociedad.

Profesionalización de la gestión de empresas.

Por otro lado, ya antes en el primer capítulo al abordar la profesionalización como isomorfismo DiMaggio y Powell, (1983), destacaban dos aspectos: uno es que la educación formal y la legitimidad que tiene una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; el segundo es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos. La profesionalización de la gestión de empresas responde en gran medida a lo que se ha descrito en este apartado, un profesional de la administración empresarial llevará la fórmula que ha aprendido y de la cual se ha apropiado, a cualquier contexto en el que éste se desenvuelva pues la administración empresarial es su marco de referencia. Éste podría ser un factor muy importante a considerar para entender en la complejidad exógena en la transferencia de modelos organizacionales derivado de la empresa hacia otros campos.

Montaño (2007) señala a tres principales actores, como responsables de este fenómeno: las casas editoriales especializadas, los despachos de consultoría y los profesores de carreras universitarias relacionadas con la administración, en conjunto estos elementos han promovido la expansión de un modelo organizacional ontológicamente empresarial, hacia diversas y amplias esferas del ámbito social, abarcando espacios más allá de sus propios límites organizacionales y áreas de competencia. “los campos organizacionales que incluyen una gran fuerza de trabajo capacitada profesionalmente estarán motivados sobre todo por la competencia en pos del status. Este proceso favorece la homogenización a medida que las organizaciones procuran proporcionar los mismos beneficios y servicios que sus competidores”, (DiMaggio y Powell, 1983: 154).

El último punto bien valdría la pena analizar con mayor detalle y tener muy presente dada la naturaleza de nuestro caso de estudio, pues básicamente mediante la transferencia de modelos, en nuestro caso se presenta la apropiación de un modelo de gestión empresarial dentro de una universidad pública, y si bien diversos autores han señalado algunas de las futuras implicaciones que esto tendría dentro del modelo organizacional de la universidad e incluso en sus objetivos organizacionales, a diferencia de esa capacidad de influencia externa demostrada con la propagación del modelo, en el caso particular de esta universidad pareciera que se muestra pasiva, esto lo retomaremos más adelante.

Por otro último, como parte del fenómeno de la profesionalización del isomorfismo normativo, es necesario considerar que normalmente la plantilla laboral de una institución como la FES Acatlán se renueva constantemente en lo que respecta sobre todo a los puestos administrativos, pero que son los que dirigen gran parte del trabajo administrativo y académico que se realiza en la universidad, estos son de naturaleza variada y además normalmente cambian en función de la entrada de un nuevo gobierno institucional lo cual ocurre cada 4 u 8 años; por lo que la mayoría de los casos los nuevos funcionarios provienen de diferentes dinámicas organizacionales, así como de una diversidad de profesiones, como filósofos, ingenieros, arquitectos, historiadores, matemáticos, economistas, comunicadores, sociólogos, abogados, etc. todos conviviendo en la dinámica institucional de la universidad pero que traen consigo sus propias lógicas y concepciones profesionales, y en este sentido la dinámica institucional podría verse afectada en menor o mayor grado.

2.6. La Universidad y la Sociedad del Conocimiento.

Hemos visto como las universidades tienen un rol preponderante en el desarrollo de las sociedades democráticas como hoy las conocemos, en el progreso de la ciencia, la tecnología y en la extensión de la cultura. A pesar de la importancia que tiene el papel de la universidad para nuestras sociedades modernas, paralelamente

han aumentado las dudas acerca de la capacidad de las universidades para adaptarse a los nuevos e inciertos y dinámicos contextos sociales, así como de su capacidad para continuar liderando un sistema de investigación que se está expandiendo e invadiendo a toda la sociedad fenómeno que nos lleva a hablar de una “sociedad del conocimiento, (Ruiz, 2002), entonces sí en las universidades se gestiona el conocimiento las sociedades esperan por parte de las universidades a que éstas realicen un mejor desempeño en el marco del surgimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC’s), de un mayor acceso a la información y .por su puesto al conocimiento. La Universidad como institución creadora, preservadora, transmisora y difusora del conocimiento y la cultura, se ve obligada a participar de manera activa en la creación de soluciones viables para los problemas, materiales y de conocimiento que aquejan actualmente a la sociedad. (Montoya, 2009).

Encontramos que las universidades son en un principio un constructo organizacional que concentra y gestiona gran parte del conocimiento de estas sociedades “vivimos en una época en que el conocimiento se ha convertido en la principal fuerza productiva en prácticamente todas las sociedades” (Aronowitz en González; 2001: 102), por lo que la organización universitaria constituye en una de las instituciones más representativas de la modernidad, pues en esta se encuentran representadas y se pretende sean desarrolladas todos los ideales que pretende alcanzar la inacabada búsqueda de la modernidad, “la universidad representa en el imaginario social, el orden por la enseñanza y la razón por la ciencia” (Ibarra, 2001:34-35)

Retomando el argumento de que las organizaciones no sólo son objeto de influencias externas, sino que también éstas pueden influir en su entorno es importante el papel de la Universidad como la institución en la cual se desarrollan los procesos relacionados con la producción del conocimiento.

Los procesos de innovación, descubrimientos y producción de conocimientos e información, están localizados fundamentalmente en las instituciones

universitarias pues es en éstas en la que la productividad académica está asociada no sólo a la búsqueda de saberes sino además a la formación de productores cognitivos identificados con las necesidades del desarrollo nacional y local. (Montoya, 2009: 159)

Por tal razón, en el marco del actual sistema económico, caracterizado por un lado por el racionalismo disciplinario instrumental y del otro, por el aumento de los niveles de competencia entre las empresas (las cuales presentan un pronunciado nivel de asimetrías en sus estructuras productivas y en su desarrollo), y por un claro deterioro de la calidad de vida de la inmensa mayoría de la población del planeta y el daño a los ecosistemas; la supervivencia de las empresas y de la mayoría de la población depende, entre otras razones, de una adecuada y eficaz gestión del conocimiento. En este sentido las instituciones universitarias están obligadas, a través de la investigación y de la construcción de conocimiento, a brindar a la sociedad un ejemplo de ser eficiente, eficaz, creativa y de equidad. Es en estas instituciones a las que a menudo se recurre para hacer frente a una diversidad de dificultades que enfrenten las sociedades de hoy en día.

Anteriormente desatacábamos la importante relación entre la educación y la sociedad por lo que la formación que se proporciona a nivel superior se perfila como uno de los principales instrumentos mediante los cuales la sociedad busca la perfección del conocimiento en pro del bien estar colectivo, por ejemplo, entre los individuos de las sociedades modernas existe la percepción generalizada de que a mayor educación se tenga, es más fácil avanzar hacia un estrato social más elevado, lo que podría traducirse en progreso económico y bien estar en general, sin embargo a la educación universitaria la sociedad le ha conferido el conocimiento y el perfeccionamiento de la ciencia y sus saberes, con los que se obtienen estados de bien estar, equilibrio y orden, elementos que procura una sociedad moderna para su desarrollo. Éste tipo de conocimiento normalmente los encontraremos sintetizados, resguardados y representados en los centros de enseñanza llamados universidades, “la universidad funciona como institución

social, para el progreso y bienestar, sintetizando las aspiraciones de la sociedad en la modernidad.” (Ibarra Eduardo, 2001: 24)

Por otro lado nuestras sociedades han demostrado ser asociaciones en movimiento que con el paso del tiempo se han ido transformando, algunos de estos cambios han sido detonados por descubrimientos científicos o nuevas tecnologías, en la actualidad para nadie es ajeno que las nuevas tecnologías de la información están cambiando las interacciones sociales y están detonando grandes cambios gracias a la velocidad de las innovaciones tecnológicas en diferentes ámbitos. Asimismo, un mayor acceso a la información y la distribución del conocimiento así como su producción se está distribuyendo hacia otras esferas sociales. “Así, la universidad debe hacer frente a este nuevo tipo de desafíos formativos para re significar su función social, política y educativa”. (Ruíz, 2002: 109)

Para concluir este capítulo, y como hemos visto a lo largo de éste encontramos que las Instituciones de Educación Superior son objeto de diversas presiones ambientales que han introducido una serie de cambios en su dinámica organizacional, a pesar de que éstas han demostrado poseer una gran influencia sobre su entorno a través de su función social como organizaciones generadoras de conocimiento y asumiendo un activo papel como agentes de cambio, por un lado mediante el compromiso de formar profesionistas con responsabilidad social que respondan a las necesidades que la sociedad tiene y que tal vez no necesariamente demanda, concibiendo a sus alumnos como agentes del cambio social capaces de transformar el medio en que se desenvuelvan; y por el otro gestionando conocimiento con la relevancia suficiente para incidir en la dinámica política, económica, social, cultural e incluso ambiental. Sin embargo, el entorno (político, económico, social, laboral, etc.) también ejerce influencia sobre estas organizaciones, es decir, se trata de una relación recíproca. Lo cierto que es ceder ciega e irreflexivamente a estas demandas puede alejar a éstas instituciones de los altos propósitos que se les han conferido, y que son al mismo tiempo las que las mantienen en un lugar privilegiado.

En este sentido, el entorno que conforma a la organización educativa se encuentra en constante movimiento, no sólo por la naturaleza misma de las distintas esferas que conforman el entorno por sí mismo, sino también de la capacidad transformadora de las Instituciones de Educación Superior (IES) al promover el cambio en estas diferentes esferas que conforman su entorno, en lo económico, político, social, cultural, científico, etc. “El crecimiento económico y la igualdad en las condiciones de vida, la producción y el consumo, el poder y la información, la moral y la cultura están ligados, hoy más que nunca, al conocimiento, que en el país es generado principalmente por las universidades públicas.” (Muñoz y Suárez, 2004 en Muñoz, 2009: 10).

Capítulo 3

*Un análisis organizacional
de la
Facultad de Estudios Superiores
Acatlán.*

3.1. La Estructura Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el presente capítulo se realiza un análisis de la estructura organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán con el propósito de entender las dinámicas y particularidades que guarda esta organización, y de contrastar la existencia de una estructura burocrática, analizando con mayor detalle porque se ha clasificado a la organización en esta categoría así como identificar el impacto que tienen las influencias externas durante la transferencia del modelo de gestión empresarial al ámbito universitario.

Orígenes de la UNAM

Para comenzar con este análisis consideramos necesario retomar los inicios de la Universidad Nacional Autónoma de México pues la FES Acatlán es parte de un mismo entramado institucional por lo que hay características compartidas en lo particular como en lo general.

Brevemente recapitularemos el surgimiento de la Universidad Nacional, pues gracias a las características particulares que se conjugaron en un determinado momento histórico, se deben los pilares fundamentales con los que se creó esta importante institución mexicana.

La trayectoria de la universidad nacional comienza a principios del Siglo XIX y en el marco de las luchas por la independencia, cuando la Real y Pontificia Universidad de México (fundada en 1551 por cedula real) se convierte en el reducto de un grupo social en Extinción: “los doctores” (Pavón, 2001; Alvarado, 2001; Aguirre, 2003). La fundación de una universidad tuvo que disputarse al significado de Facción al ser objeto de la disputa política entre liberales y conservadores. El significado de Facción se construye sobre la descomposición de la Real y Pontificia Universidad, como espacio social, durante el siglo XVIII mientras que daba paso a la emergencia de un nuevo sector ilustrado y liberal de origen no universitario, así el principal promotor de este proyecto buscaría la diferenciación entre la antigua universidad y la nueva universidad. “Justo Sierra no inscribiría a los nuevos

universitarios como herederos de los *viejos doctores* y negará la filiación de la nueva universidad con aquella hija de la Iglesia y del Rey,” (García, 2009: 70).

En este punto se advierte que la confrontación política, ideológica e intelectual en torno a la Universidad opera sobre una disputa social: la de si la existencia de una clase ilustrada podía y debía ser sostenida por el dinero de la Nación, en virtud de que dicha clase se reivindicaría así misma como la portadora de una labor desinteresada, esto es, realizando la función docente, que correspondiendo al Estado, debe ser realizada por quienes tienen la competencia para realizarlo, garantizando la libertad que requiere cumplir con esa tarea; así la posibilidad de ser de la Universidad como parte del espacio público se instituirá en una tensión: “La demanda del reconocimiento del desinterés como el interés interesado de un grupo social particular los ilustrados”. (García, 2009: 70). Justo Sierra desarrolla la relación entre la Universidad y el Estado de la siguiente manera: “Creo que debe crearse una Universidad, pero no una universidad particular, sino una nacional, cuyá órbita sea distinta de la administrativa no exógena a ella, sino que Estado y universidad graviten hacia un mismo ideal”. (Sierra, 1948:78 en Casanova, 2009:155). La relevancia de este acontecimiento es tal, que diversos autores han coincidido que en la construcción del México independiente y de la educación superior, el momento más importante fue el de la creación de la Universidad Nacional.

Las ideas de Sierra sobre esta nueva institución quedarían plasmadas en la Iniciativa de Ley de la Universidad Nacional de México, presentada por la Secretaría de la Instrucción Pública y Bellas Artes en la Cámara de Diputados al Congreso de la Unión, donde se reconoce que en esa época hacía falta una unidad superior que realizará los fines más altos de la educación nacional. La universidad es definida en el texto de presentación como: “Institución de Estado, pero con elementos tales que le permitan desenvolver por sí misma sus funciones dotándola de considerable autonomía” (Sierra, 1948: 414 en Casanova, 2009: 155).

García (2009:80-81), nos dice que la propuesta de Sierra era construir al conjunto de establecimientos que formarían a la Universidad como una: “Corporación¹¹ independiente” estableciendo la “emancipación completa” de la “cuestión estrictamente científica.” Amparada por el Estado la nueva corporación se pretende organizar con base en una serie de atribuciones y preferencias que constituyen una importante fuente de poder:

- La autoridad máxima de la Universidad se instituye en un Consejo, en el Cuerpo de profesores y en el Director, cuyo nombramiento corresponde al Ejecutivo pero a propuesta del Consejo Universitario;
- La corporación tiene “personalidad Jurídica”, es decir, la libertad de adquirir bienes y de establecer el pago de inscripciones por parte de los alumnos, con lo que se establece la posibilidad de conformar un patrimonio propio;
- La corporación se concibe como la autoridad científica de la Nación. Tendrá la atribución de expedir y validar títulos, siendo estos los únicos admisibles para el gobierno federal, y los portadores de sus diplomas gozarán de preferencias en el acceso a plazas de la federación;
- La corporación asegura la definición de sus propios mecanismos de reclutamiento y establece que el profesorado universitario constituya una carrera facultativa...
- La corporación asegura el reclutamiento de la generación joven, haciendo explícito que las mujeres adquirirían el derecho de asistir a clases especiales, y que la Universidad no sería gratuita, pero las inscripciones tendrían un

¹¹ La práctica de la representación de grupos es muy antigua, pero el concepto de corporativismo data del siglo XIX y ha sido más habitual durante el siglo XX. *“El corporativismo puede ser definido como un sistema de representación de intereses en el cual las unidades constitutivas se organizan en un limitado número de categorías singulares, compulsorias, no concurrentes, ordenadas jerárquicamente y diferenciadas funcionalmente, reconocidas y autorizadas (si no es que creadas) por el Estado, y a las que se les concede un explícito monopolio de la representación dentro de sus respectivas categorías, a cambio de observar ciertos controles en la selección de sus líderes y en la articulación de sus demandas y apoyos.”* (Schmitter, en Ocampo 1992:46).

precio módico al alcance de los más modestos recursos, (Sierra, 1984 en García, 2009, 81-82).

Después de haber sobrevivido a un fuerte periodo de oposición y desazón en algunos sectores del nuevo proyecto de nación mexicana, y como heredera de la Real y Pontificia Universidad de México el ideal de la Universidad Nacional de México cobraría vida el 22 de septiembre de 1910, durante una ceremonia presidida por el entonces presidente de la república, General Porfirio Díaz, inaugurada como evento clausura de las fiestas del centenario de la Independencia de México.

La nueva universidad mexicana poseía diversas atribuciones que ya hemos mencionado en el primer capítulo cuando hacíamos referencia a la universidad integrada que Touraine, (1973) define como un establecimiento que ampara e integra tres funciones: producción, transmisión y utilización de los conocimientos, Este establecimiento tiene como misión formar las técnicas superiores de la sociedad, y por consiguiente la mayor parte de sus cuadros. “Es centro de investigaciones científicas, de pensamiento científico creador y forma el conjunto de los cuadros de investigación de la sociedad. (Castrejón, 1982:160), el concepto de Touraine considera que la universidad combina: 1) la producción de conocimientos (investigación); 2) la enseñanza del conocimiento científico (generación de científicos); 3) la aplicación de la ciencia (profesionalización). Estableciéndose sus 3 ejes rectores, la docencia, la investigación y extensión de la cultura.

En julio de 1929 obtiene su autonomía modificando su nombre a la Universidad Nacional Autónoma de México, como actualmente la conocemos, y en 1945 es expedida la ley orgánica que hasta hoy en día la rige.

A partir de 1954, el quehacer universitario transcurrirá desde Ciudad Universitaria, así habrá años de estabilidad universitaria en la década de 1950 y 1960, la conmoción de 1968, el rectorado de Pablo González Casanova, la creación del Sindicato de Trabajadores de la UNAM, los proyectos de Soberón, la crisis de

los años ochenta, las huelgas de 1986 y la de 1999, todo lo anterior como resultado de una dinámica organizacional activa y en constante transformación en una institución educativa con poco más de 100 años y que ha demostrado tener un papel fundamental para nuestro país.

Constitución normativa

En cuanto a la normatividad de la estructura administrativa la Ley Orgánica de la UNAM, expedida en 1945, es el máximo ordenamiento jurídico que regula su personalidad, su estructura y su vida interna.

En el artículo primero de dicha carta se establece que:

La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. <http://www.unam.mx/acercaunam/es/organizacion/index.html>)

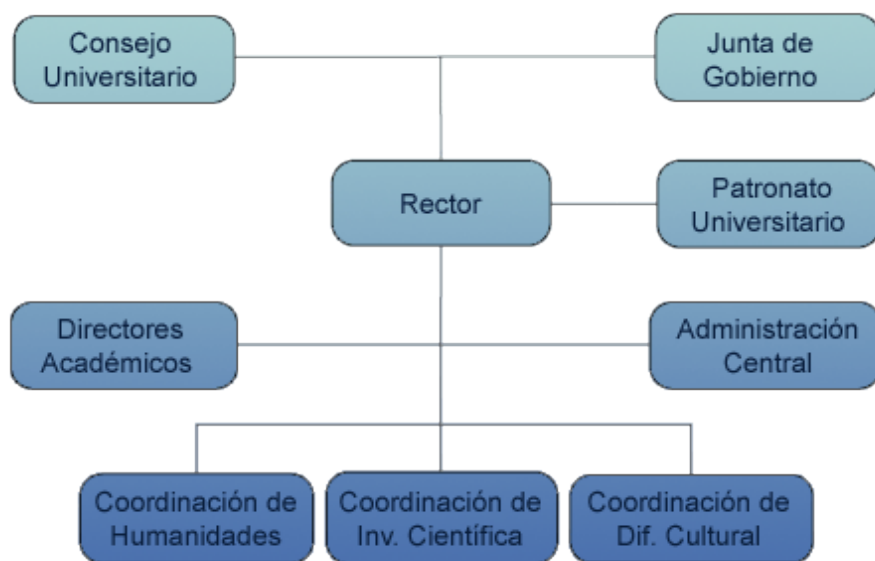


Figura 3.1 tomado de: <http://www.unam.mx/acercaunam/es/organizacion/index.html>

Mención aparte merece la autonomía universitaria, la cual retomaremos brevemente por considerarla una pieza clave para la concepción de las universidades públicas incluidas en este caso la UNAM y por supuesto la FES Acatlán.

De acuerdo con el abogado General de la UNAM, la autonomía es el principio establecido en la constitución para otorgar una protección especial a la universidad pública, a fin de que pueda cumplir con la obligación constitucional y la responsabilidad social de proveer a los estudiantes universitarios una educación de calidad.

Es necesario mencionar que a pesar de que por casi seis décadas las universidades mexicanas gozaron de amplia autonomía, con la llegada de las políticas de planeación y evaluación que instauró el Estado evaluador, así como otras presiones ambientales provenientes principalmente del mercado, algunas de las cuales ya hemos descrito en el capítulo dos, la situación comenzó a cambiar estableciendo una nueva realidad e incidiendo de forma significativa en la autonomía de las universidades públicas, condicionándola al cumplimiento de los indicadores de desempeño, productividad, medición y evaluación, por lo que dicha influencia no se limita únicamente al modo de actuar de las universidades sino que han comenzado a generar nuevas estructuras y culturas organizacionales en las universidades públicas y privadas de nuestro país. Daniel Schugurensky (1998 en Alcántara 2009), tras analizar los efectos de la globalización en la reestructuración de la educación superior americana refiere que estas presiones ambientales no sólo cambiaran el modo histórico de operar de la universidad, sino también su propósito social.

En el contexto mexicano y como hemos podido, constatar las presiones ambientales sin duda alguna han sido detonadores para diversos cambios que se están realizando en nuestras universidades, y de las cuales aún es aventurado predecir su eventual evolución pues actualmente estamos viviendo una fase de transición, la pregunta obligada sería hacia dónde queremos que se dirija esa transformación de las universidades públicas.

3.2. La Organización de las Unidades Multidisciplinarias. El origen de la FES Acatlán.

A 20 años de inauguradas las instalaciones de Ciudad Universitaria, la Universidad enfrentó un incremento en la población estudiantil, lo que la llevó a emprender un proyecto de descentralización educativa dentro del DF y el área metropolitana, realizado por la UNAM aprobado en 1974 por el Consejo Universitario, con el cual se crearon las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP).

Así y debido a que en ese año el incremento alcanzado en la población estudiantil fue considerable a raíz de la puesta en marcha de los 5 planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades, la matrícula de ese año alcanzó los 217 mil 535, con un primer ingreso de 65 mil 370 alumnos. El 19 de febrero fue aprobada la creación de la primer Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Cuautitlán meses más tarde fue aprobada por el Consejo Universitario la creación de las ENEP Acatlán e Iztacala, de acuerdo con el modelo iniciado en Cuautitlán, por lo que se llevaron a cabo reformas al Estatuto del Personal Académico. En ellas se establecieron las categorías de asociado y titular, con los niveles A, B y C, para cada una, de igual modo se efectuó un proceso de reclasificación del personal académico de carrera en las nuevas categorías y niveles. En 1975 las ENEP Acatlán e Iztacala fueron inauguradas y ese mismo año comenzaron sus actividades. Poco tiempo después el Consejo Universitario Acordó la creación de las ENEP Aragón y Zaragoza.

Las ENEPs ofrecían un nuevo modelo de escuela fuera de los límites territoriales de Ciudad Universitaria, la innovación que ofrecían en su fundación fue la interdisciplinaria ya que en las diferentes escuelas creadas se ofrecerían licenciaturas de diversa naturaleza disciplinaria en un mismo plantel; así, cada uno de estos proyectos académicos se desarrollaría y eventualmente adquirirían la

denominación de Facultades de Estudios Superiores (FES) al fortalecer sus actividades académicas de docencia y de investigación, otorgar grados de Maestría y Doctorado así como por su labor en la extensión de la cultura.

Actualmente existen 5 de estos *campis* dentro de la zona metropolitana de la Ciudad de México:

- La ENEP Aragón actualmente [Facultad de Estudios Superiores Aragón](#) ubicada en [Cd. Nezahualcóyotl](#).
- La ENEP Acatlán actualmente [Facultad de Estudios Superiores Acatlán](#) Ubicada en [Naucalpan](#) de Juárez en el Estado de México.
- ENEP Iztacala actualmente [Facultad de Estudios Superiores Iztacala](#) ubicada en [Tlalnepantla de Baz](#) en el Estado de México.
- ENEP Zaragoza actualmente [Facultad de Estudios Superiores Zaragoza](#) en la delegación [Iztapalapa](#) del D.F.
- ENEP Cuatitlán actualmente [Facultad de Estudios Superiores Cuatitlán](#) con 2 CAMPUS (campo 1 y campo 4) en [Cuatitlán Izcalli](#) y [Cuatitlán](#) en el Estado de México.

Si bien la estructura de las unidades multidisciplinarias varía un poco en el sentido de la convivencia de diversas ciencias, en esencia su estructura orgánica, básicamente se organizó a semejanza de la organización matriz en Ciudad Universitaria.

Lo anterior nos permite contextualizar el surgimiento de entidades académicas de enseñanza superior que la Universidad Nacional realizó como parte de la necesidad de crecimiento e incrementar su matrícula. A continuación pasaremos a analizar la estructura organizacional de la FES Acatlán.

3.3. El modelo organizacional de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán: Burocracia.

Para comenzar el análisis estructural de la FESA es necesario detenernos en un breve análisis sobre la burocracia, ya que hemos clasificado al tipo de organización que estamos analizando como burocrática.

Burocracia

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Weber encuentra que cualquier forma de organización, necesariamente implica una acción comunitaria y descubre que la dominación es uno de los elementos más importantes de la acción comunitaria ya que toda acción comunitaria ofrece una estructura de este tipo. La estructura de dominación y su desenvolvimiento es lo que constituye la acción comunitaria y la que determina unívocamente se dirección a un fin. (Weber, 1978:695).

La dominación y la organización se relacionan de manera inevitable. La dominación requiere organización, es decir, la acción concertada por un grupo de personas, empleados como personal como personal para ejecutar ordenes, y a la inversa todas las organizaciones requieren de dominación donde el poder de mando sobre el personal tiene que representarlo un individuo o grupo de individuos en una organización de cualquier dimensión de ahí la necesidad de la división de trabajo, (Clegg y Lounsbury, 2009: 188).

Weber define a la dominación como la posibilidad de que un grupo de personas obedezca una orden, típicamente voluntaria o porque obtiene algún beneficio al obedecer, (Clegg y Lounsbury, 2009: 180). Para Weber la racionalización significaba el ordenamiento de las creencias y las acciones según criterios específicos. En este sentido, si la racionalización es un elemento implícito dentro de todo orden, entonces no hay ningún tipo de organización que no sea burocrática en menor o mayor medida, sino que el grado de burocratización es

variable o bien éste se ha transformado en sistemas organizacionales que redefinieron la forma de entender la regla explícita y la han transformado en valores, más no han roto con el tipo ideal de la burocracia.

Weber enunció 4 formas de acción social, primero la **Zweckrationalität**, esto es tomar decisiones de acuerdo con los resultados que se planearon, aquí el actor selecciona tanto los medios como los fines, en segundo lugar la **wertrationalität**, donde uno toma decisiones con base en un valor o creencia absoluto, como en la religión. Aquí sólo se elige los medios de las acciones porque los fines están predeterminados y no importan las consecuencias de esas acciones, (Clegg y Lounsbury, 2009). Los hombres están inmersos en corrientes de actividad, sólo en la experiencia de la acción pueden saber cómo se hacen las cosas, así una acción es “racional” si es coherente con una manera de hacer las cosas, “Los hombres actúan como si siguieran las reglas, saben cómo hacer las cosas y ese saber incluye una experiencia práctica, una experiencia reflexiva y una orientación normativa” (Powell y DiMaggio, 1991:15)

La tercera es la **racionalidad emotiva**, en la cual se toman decisiones de acuerdo con el estado emocional específico de la acción, la cual se interpreta como acciones que promueven un sentimiento. Finalmente se encuentra una **racionalidad tradicional**, que se manifiesta cuando la gente toma decisiones según su orientación hacia una tradición específica, produciendo así una acción tradicional, (Clegg y Lounsbury, 2009: 184). Las racionalidades más comunes son zweckrationalität y wertrationalität.

Weber comenta que en las organizaciones modernas, a la racionalidad formal le iría mejor si se **institucionalizara** y la dominación que acontece en todo acción comunitaria sería completa cuando la racionalidad se aceptara como legítima respetando sus términos; a tal estado de las cosas Weber lo definió como autoridad y la autoridad es la dominación legítima (Clegg y Lounsbury, 2009: 186).

Zweckrationalität es la dominación legal-racional, la racionalidad tradicional corresponde a la dominación tradicional mientras que la dominación carismática

obedece a la afinidad hacia cierta persona, aunque no queda claro que dominación es para el caso de la *wertrationalität*, pues como sucede habitualmente la complejidad de la realidad no siempre nos permitirá encontrar límites claramente establecidos de las nociones conceptuales por lo que las categorías de *wertrationalität* y *zweckrationalität*, a menudo se yuxtaponen y pueden encontrarse estrechamente interrelacionadas; por ejemplo, en una situación en donde la autoridad legal-racional está tan institucionalizada, que la obediencia a ésta se convierte en un compromiso absoluto o cómo bien lo denominó Weber en una vocación (Clegg y Lounsbury, 2009). Una combinación de ambas racionalidades puede explicar el origen de la cultura corporativa – en el capítulo 4 retomaremos este tema- como una útil herramienta para alcanzar la influencia institucional y por tanto la obediencia de los individuos disminuyendo el uso de la dominación legal racional, como sucede en las organizaciones pos burocráticas (Heydebrand, 1989).

Por tanto la dominación institucional, se basa en la norma dentro de las organizaciones burocráticas, así la norma es el principio de la burocracia y en la medida en que la norma sea el medio para obtener la obediencia estamos hablando de organizaciones burocráticas, aunque también es cierto que el grado de burocratización dentro de una misma organización puede variar.

A través de la normalización la organización se institucionaliza y crea un gobierno dando paso a la corporación, ya que para su desempeño siempre se deben colocar en manos de alguien los poderes imperativos así toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno. “Las organizaciones buscan reemplazar la necesidad de intervenir frecuentemente en el cuerpo político mediante una disciplina del poder que institucionaliza la dominación de la racionalidad formal; esto es, la probabilidad de que un mandato con un contenido específico se obedezca” (Weber 1978: 53)

“Cuando un individuo ha internacionalizado su compromiso hacia una institución racional como la ciencia o la academia, su compromiso determina su disposición, por lo que hay poca o ninguna resistencia a la racionalidad

formal; esto representa la obediencia a una voluntad institucionalizada de poder. El poder organizacional, en su máxima expresión da origen a maneras que se instituyen a sí mismas en la psique de los individuos. El incremento de la auto disciplina, en combinación con una creciente burocratización, han proyectado la racionalización y la individualización como marcas de la modernidad en el mundo social” (Clegg y Lounsbury, 2009: 191).

Como Weber subrayó, la dominación se encuentra y se apoya en un sistema amplio de creencias culturales o razonamientos que necesitan articularse con las prácticas específicas de una organización particular para que la dominación sea efectiva. Lo anterior constituye una de las razones por la cual en este trabajo se ha incluido la variable de la cultura corporativa, y de la que hablaremos con más detalle en el siguiente capítulo. Ya que ésta es una manera de replantear los principios de la burocracia pues en las estructuras posburocráticas la importancia que antes se le daba a la norma ahora se coloca en el valor.

La subsistencia de toda dominación se manifiesta del modo más preciso mediante la auto justificación que apela a principios de legitimidad. La autoridad de un poder de mando puede expresarse en un sistema de normas racionales establecidas, las cuales encuentran obediencia en tanto que normas generalmente obligatoria cuando las invoca quien puede hacerlo en virtud de esas normas. Las organizaciones burocráticas se basan en la racionalidad legal, “entendida como un conjunto de normas legales contenidas en los documentos que definen las prácticas en los organismos estatales” (Clegg y Lounsbury, 2009: 191). De este modo, tal sistema de normas racionales legitima al que dispone del mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas. Se obedece a las normas no a la persona. La obediencia puede basarse en la autoridad personal. “La acción racionalmente socializada de una estructura de dominación encuentra en la burocracia su tipo específico”. (Weber, 1992:706)

Las características más importantes de la burocracia son:

1. Alto grado de especialización.

2. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad.
3. Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.
4. Clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros. (Mouzelis, 1975: 46).

Una burocracia eficaz exige seguridad en las reacciones y una estricta observancia de las reglas. Esta observancia de las reglas lleva a hacerlas absolutas; por lo que las respuestas posibles a una determinada acción se reducen a sólo una opción, lo anterior puede ser muy útil siempre que la solución prevista sea la que mejor se adecue con la acción que origina tal respuesta, sin embargo impide la rápida adaptación en circunstancias especiales no claramente previstas por quienes redactaron las reglas generales. (Merton, 1984). Si bien la existencia de normas estrictas y precisas impide hasta cierto grado la incertidumbre y la ambigüedad, en contrapartida, se reduce la iniciativa personal y se produce la rigidez de la organización conjuntamente considerada (Mouzelis, 1975: 55). Estas disfunciones de la burocracia promoverán en las organizaciones pos burocráticas una tendencia hacia la flexibilización, una recuperación del aprendizaje organizacional que posteriormente se institucionalizara, así como una búsqueda de mecanismos de coordinación más sutiles que la estricta dominación basada en la norma.

Lo cierto es que la burocracia al ser un tipo ideal no podemos encontrarla de forma pura y al buscarla en la realidad ésta presenta varios matices, lo cual por supuesto ocurre con la burocracia universitaria donde el tipo ideal de la burocracia adquiere sus propias características, mismas en las que ahondaremos más adelante al ir realizando el análisis de la estructura organizacional de esta universidad.

3.3.1. Análisis Estructural de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

Una sencilla definición de estructura organizacional es entenderla como, "La distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" (Blau, 1974; en Hall, 1996:53). Si bien las estructuras organizacionales en muchos sentidos son determinantes e influyen sobre las personas en una determinada organización también es cierto que aquellos que interactúan con las estructuras ejercerán sus influencias en menor o mayor medida sobre éstas, "las estructuras se constituyen y son constituyentes" (Ranson, Hinings y Greenwood: 1980:3 en Hall, 1996), como se mencionaba antes, en las organizaciones acontecen una diversidad de fenómenos, relaciones e interacciones que guardan una interdependencia mutua, en menor o mayor medida éstas se afectaran mutuamente dentro del complejo entramado que forma a una organización.

La FES Acatlán, que tiene su origen como Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) resultado de la necesidad de crecimiento de la UNAM, que a 20 años de inauguradas las instalaciones en Ciudad Universitaria enfrentó un incremento en la población estudiantil, lo que la llevó a emprender un proyecto de descentralización educativa. El 8 de noviembre de 1974, el Consejo Universitario acordó la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Acatlán con una visión y convicción inspiradas en el propósito de formar profesionistas con sentido social. La entonces ENEP Acatlán, fue inaugurada el 1° de marzo de 1975 por el Rector Guillermo Soberón Acevedo, bajo la dirección del Lic. Raúl Béjar Navarro (1975–1981), iniciando sus actividades el 17 de marzo de ese mismo año con sólo tres edificios y una unidad académica, 13 licenciaturas y una matrícula de 4 300 alumnos y 406 profesores.(NotiFESAcatlán, 2004: 3)

Si bien la particularidad de estos nuevos campus es la multidisciplina concentrada en un mismo centro educativo, en esencia el modelo de gestión, los principios y objetivos organizacionales de estas nuevas instituciones descentralizadas

territorialmente, son los mismos que los de la Central ubicada en Ciudad Universitaria, por lo tanto, esta FES –como las demás- se encuentra regida por los principios institucionales de la UNAM.

Esta referencia histórica nos permite identificar que en ese momento se da el surgimiento de una estructura divisional (Anand y Daft, 2007) o Diversificada (Mintzberg, 1989), dentro de la UNAM puesto que se trata de una organización que necesita ampliar la cobertura de sus servicios y estratégicamente incrementar su alcance con la creación de nuevos centros académicos ubicados en distintos puntos de la zona metropolitana del Valle de México, con lo que se puede atender un mayor número de estudiantes de distintas regiones. Este tipo de estructura tiene su origen como parte de una unidad organizacional burocrática que al crecer se va diversificando, su objetivo es controlar distintas unidades orientadas a un producto o a un campo de actividades estratégicas (Derray y Lusseau, 2006:43). El interés de esta estructura es dividir la empresa en unidades de operación con relativa autonomía, la intención es lograr unidades de operación más pequeñas así como circuitos de decisión (tramos de control) más pequeños. “La mayoría de las organizaciones divisionalizadas se conforman por un conjunto de unidades llamadas *divisiones* y por una administración central llamada *la central*” (Mintzberg, 1989: 183), en este tipo organización las divisiones se encargan de atender a distintos mercados, otorgándoles control en las funciones operativas para realizar dicha tarea.

Aunque en primera instancia, pudiera parecer que cada división es independiente, pues se les da cierta libertad de acción, esto no es así, ya que por eso existe la central, quien regula el trabajo general de las divisiones. Así, la dirección general o central, es quien establece los objetivos generales para las divisiones: ganancias globales, margen de contribución, rentabilidad de capital, etc. también la dirección general es la que controla la realización de esos objetivos. La central, vigila un conjunto de divisiones, que generalmente están estructuradas en forma de configuración maquina, (Mintzberg, 1989). Lo anteriormente descrito a través de

la teoría de diseño institucional, es el caso que corresponde a la relación administrativa en nuestro caso de estudio entre la administración central ubicada en CU y el surgimiento de entidades académicas descentralizadas, con cierta autonomía de gestión, como en este caso las ENEP-FES aunque en esencia sean dependientes.

En el caso de las FES, además de estar ubicadas en distintos puntos estratégicos para cubrir la demanda de un mayor número de habitantes del Valle de México, como ya habíamos mencionado, éstas tienen distintos perfiles multidisciplinarios, por ejemplo, Zaragoza e Iztacala, agrupan disciplinas relacionadas con las ciencias médico biológicas, con profesiones como: Medicina, Odontología, Psicología, Enfermería, etc., las otras tres agrupan licenciaturas de una naturaleza más variada que van desde las ciencias exactas, socioeconómicas, humanidades, entre otras. Algunas de las licenciaturas que se imparten en Acatlán son: Ingeniería Civil, Matemáticas Aplicadas y Computación, Derecho, Sociología, Comunicación, Diseño Gráfico, Filosofía, Enseñanza del Inglés, etc. pero ninguna corresponde a las ciencias médico biológica.

La propia FES Acatlán se encuentra dividida por grandes subunidades (para mayor referencia consultar el organigrama general en el Anexo 4) nombradas, Secretarías (Secretaría General Académica, Secretaría de la Dirección, Secretaría de Estudios Profesionales, Secretaría Administrativa y Secretaría de Extensión Universitaria), de manera descendente se encuentran algunas Coordinaciones (Servicios académicos, Actividades Deportivas y Recreativas, extensión cultural, etc.) y Unidades (de investigación y Planeación) que a su vez agrupan subunidades más pequeñas y que están especializadas, por ejemplo la Secretaría de Estudios Profesionales tiene bajo su cargo las seis divisiones académicas que se dividen según el área de conocimiento, que sea de su competencia así la División de Matemáticas e Ingeniería agrupa a las licenciaturas de Ingeniería Civil, Actuaría y Matemáticas Aplicadas y Computación; la División de Ciencias Socioeconómicas a las licenciaturas en Economía, Ciencia Política y Administración Pública,

Sociología y Relaciones Internacionales, y así sucede con cada una de las subunidades mencionadas anteriormente todas y cada una de estas áreas, a su vez recorren un tramo de control ascendente por lo que la toma de decisiones es centralizada conforme a la estructura jerárquica de más alto nivel pero sobre todo hacia la punta de la pirámide o ápice estratégico, conformado principalmente por la figura del Director General, quien es apoyado por las figuras colegiadas del Honorable Consejo Técnico de la Facultad; conformado por representantes de alumnos y profesores de todas los programas y niveles académicos que se imparten en la institución, así como por un Consejo de Planeación de la Facultad, conformado por las principales figuras administrativas de la Facultad, como los Secretarios y Jefes de ciertas unidades administrativas.

Regresemos a revisar la estructura de la central, si observamos el siguiente Organigrama General Indicativo de la UNAM (ver la figura 3.2), podemos ver que existe una extensa estructura horizontal que a su vez mantiene una estructura jerárquica, y en la cima se encuentra lo correspondiente a la central o el ápice estratégico aunque en este caso gráficamente se pueden apreciar ligeramente por encima de la figura del Rector al Consejo Universitario y a la Junta del Gobierno. (<http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2012/disco/xls/140.pdf>)

La cima de la pirámide estratégica está formada básicamente por el Rector, aunque él es la máxima figura jerárquica, en el organigrama (figura 3.1) podemos observar otras tres figuras que inciden en la toma de decisiones estratégicas de esta Institución, estas corresponden a el **Consejo Universitario** (Organismo Colegiado), la **Junta de Gobierno** (Figura Administrativa- Profesional) y el **Patronato Universitario** (Figura Administrativa).

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ORGANIGRAMA GENERAL INDICATIVO
JUNIO 2012

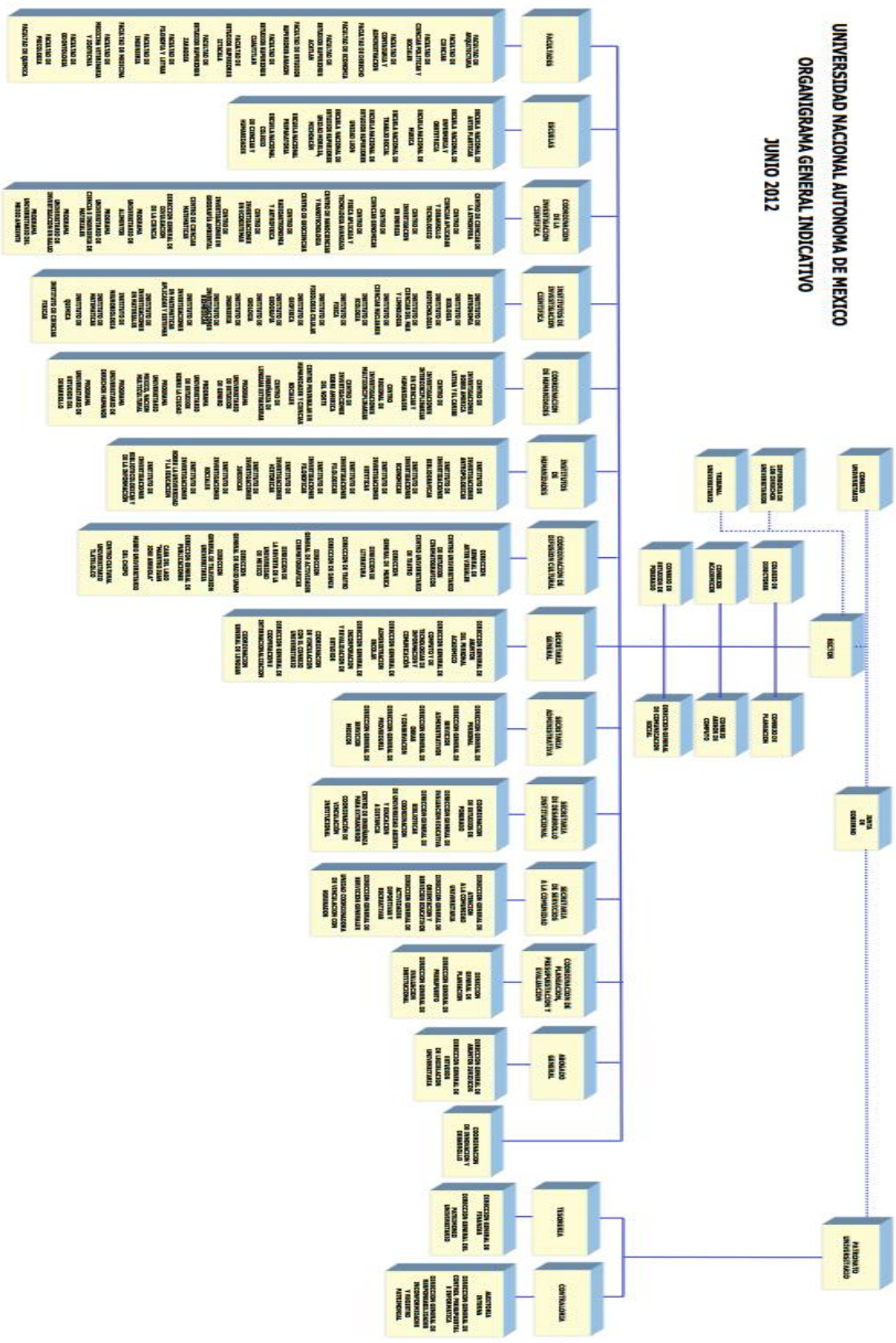


Figura. 3.2 tomado de:
<http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2012/disco/xls/140.pdf>

Asimismo, es importante observar que todas las divisiones (Escuelas, Facultades, Institutos, Coordinaciones, etc.), que a su vez se agrupan por funcionalidad sus tramos de control en la jerarquía ascendente de cada una de estas subunidades conducen siempre hacia la figura del Rector. Lo que nos habla de un importante grado de **centralidad** en el sentido de que las decisiones se toman en un selecto grupo que conforman el ápice estratégico; pero al mismo tiempo podemos observar que la toma de decisiones estratégicas no recae en una sola persona, el Rector en este caso, sino que en las decisiones estratégicas, de diversos organismos colegiados. Hage (1980 en Hall, 1996:65), define la centralización como "el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización. Mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización, menor es la centralización". (Hall, 1996:81) En este caso a pesar de que las subunidades tienen cierta autonomía, las decisiones estratégicas están centralizadas, hacia la jerarquía más alta. Así, vemos la coexistencia de un modelo estructural híbrido o múltiple (Daft, 1998), debido a la coexistencia de estos factores estructurales.

Por otro lado, anteriormente mencionábamos que en su ley Orgánica, la UNAM se concibe como una Institución pública descentralizada de carácter nacional y autónomo donde las funciones de **docencia, investigación y extensión de la cultura**, constituyen los tres ejes de rectores de su acción organizacional; la cual es emprendida con el objetivo de formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos que se vinculen a las necesidades de la sociedad, así como para generar y renovar los conocimientos científicos y tecnológicos que requiere el país. De acuerdo con Hall (1996), una de las tres funciones de las estructuras organizacionales es que éstas tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar los objetivos de la organización en cuestión (Hall, 1996:53). De esta manera, se observa que estos tres ejes rectores determinan su estructura organizacional y regulan todo el que hacer y procesos institucionales. La relación entre los objetivos institucionales con la estructura organizacional

deberá tenerse muy presente para este trabajo, pues como hemos dado cuenta, el entorno que conforma a esta institución ejerce diversas influencias que en menor o mayor medida están provocando ajustes en las estructuras organizacionales de las IES y por ende de la UNAM-FES Acatlán.

La FES Acatlán que al ser parte de uno de los *Campi* multidisciplinarios de la UNAM, se encuentra regida bajo los principios institucionales de ésta. La UNAM se concibe como una institución pública descentralizada de carácter nacional y autónomo y cómo se mencionó anteriormente, las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura, constituyen los tres ejes de acción para su tarea social que es emprendida con el objetivo de formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos que se vinculen a las necesidades de la sociedad, así como para generar y renovar los conocimientos científicos y tecnológicos que requiere el país. (UNAM, 1988). Lo anterior lo vemos identificado en el discurso social de las Instituciones de Educación Superior donde se reconoce al estudiante como un ser humano socialmente responsable y comprometido.

A 37 años de su fundación la FES Acatlán se percibe a sí misma como una institución educativa emprendedora, vanguardista y comprometida con el entorno que asume los siguientes principios de desarrollo: **innovación, calidad y pertinencia social**. Actualmente cuenta con una superficie de 30 hectáreas, 32 edificios, 16 Licenciaturas en el sistema escolarizado y 3 en el sistema de universidad abierta y 1 a distancia, una comunidad de 20434 estudiantes y una planta docente de 1502 profesores; 4 programas académicos de especialidad, 8 de maestría y 3 de doctorado; asimismo, ofrece diversos talleres y cursos de actividades deportivas, culturales e idiomas, que complementan la gama de servicios que se ofrecen en esta universidad. (Numeralia, 2011.[http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/.](http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/))

Estructuralmente, la FES Acatlán es un reflejo de la configuración general que posee la Matriz (Divisional), pero obviamente en menor escala. Para describir esta estructura me apoyaré en las configuraciones de la Burocracia Maquinal y Profesional que Mintzberg, (1988) desarrolló para explicar las particularidades de

cada uno de estos modelos de burocracia que podemos encontrar de manera independiente en distintas organizaciones o bien mezclados como sucede en este caso, lo que resulta en una configuración híbrida.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los fines, con el propósito de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos (Weber, 1992), algunas de sus características más importantes son: “a) Alto grado de especialización, b) Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad y Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico”. (Mouzelis, 1975:46) y aunque estos principios fueron formulados “idealmente” para la maximización de la eficiencia administrativa, en la praxis tanta sistematización del trabajo resulta en diversas disfunciones como una estructura rígida, con la toma de decisiones altamente centralizada, y una especialización, exagerada y exceso de trámites, fenómenos que se pueden constatar en los procesos administrativos de la Organización y que gracias a mi experiencia laboral dentro de la universidad, de poco más de 6 años, más los 4 años de licenciatura, pude observar en diferentes áreas y distintos procesos tanto administrativos como académicos.

La formalización y especialización de los procesos dentro de la FESA son muy altas, las reglas se convierten en seguridad para el empleado en la organización burocrática, (Hall, 1996). En lo general la FES se rige por la ley orgánica de la UNAM, como por sus propios estatutos, así mismo existen una serie de normas y manuales internos que regulan toda actividad dentro de esta institución, como referencia cito una frase que escuche en varias ocasiones de cuando menos ocho empleados y que me permite ilustrar este aspecto: “el que obedece no sé equivoca,” está frase nos denota que el seguir la regla es el mejor camino, aún cuando no necesariamente dicho apego a la norma fuera la mejor manera para resolver cierta situación, sencillamente se obedece el mandato o la regla, con lo cual el burócrata, cumple su trabajo y se deslinda de cualquier responsabilidad que pudiera surgir.

Una burocracia eficaz exige seguridad en las reacciones y una estricta observancia de las reglas. Esta observancia de las reglas lleva a hacerlas absolutas; ya no se consideran relativas a un conjunto de propósitos. Esto impide la rápida adaptación en circunstancias especiales no claramente previstas por quienes redactaron las reglas generales. Así, los mismos elementos que conducen a la eficacia en general producen ineficacia en casos específicos. (Merton, 1984:280).

Por otro lado, la especialización se refiere a aquellas actividades que son exclusivamente realizadas por alguien con esa función y nadie más, y que no se encuentra en una jerarquía más alta, (Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1968:73). Esta característica es común dentro de la universidad, tanto en el ámbito académico como en el administrativo.

En las estructuras burocráticas, la toma de decisiones se encuentra altamente centralizada y jerarquizada, así las decisiones estratégicas son tomadas por el Director quien a su vez debe coordinarse con el Consejo Técnico de la Facultad, formado por académicos, y estudiantes de la FES, y el Consejo de Planeación, el cual está integrado por los funcionarios de jerarquía más alta de las diferentes subunidades que conforman la organización; lo mismo sucede con la información, e incluso en algunas áreas se restringe el acceso a ésta, por ejemplo en Acatlán, lo que respecta a la información, es que esta se encuentra muy centralizada no sólo aquella que pueda ser esencial para realizar las actividades administrativas, sino que también aquella que regule toda actividad académica, como ejemplo de esto describiré que todos los acuerdos que se realizan por el consejo técnico se realizan bajo un estricto hermetismo pues a estas sesiones no pueden entrar más que los consejeros y un selecto grupo de personal que entre sus actividades tiene como encomienda no mencionar nada de lo que se diga o se haga en esas sesiones; más allá de que la institución pueda ejercer su derecho a la confidencialidad de sus procesos, los acuerdos tomados por el consejo técnico de la Facultad, deberían ser publicados para ser del conocimiento de toda la comunidad de esta universidad,

sin embargo esto no sucede, por lo que el rumor y la transmisión de información por canales informales es den lo más común en esta institución.

Lo anterior, a menudo suelen catalogarlo como disfunciones de la burocracia. “Estas disfunciones... pusieron en tela de juicio el modelo burocrático como forma de organización eficaz y eficiente no sólo en el sector público, sino en el privado” (De la Rosa, 2008: 101), aunque consideramos que en el caso de la Universidad estas disfunciones a menudo son utilizadas como fuentes de poder o para mantener a éste, pues en la burocracia universitaria entran a la ecuación más elementos a parte de las normas, como lo son la política y la búsqueda de intereses particulares ya que estas aparentes disfunciones pueden ser manipuladas con fin de facción política o personal.

La formalización. Se refiere a la extensión en que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones son escritos. (Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1968:75). Ésta se dividió en tres subescalas: definición del Rol, paso de información y registro del desempeño de actividades. Los primeros conciernen a documentos que prescriben pautas de comportamiento, los segundos a documentos que van de mano en mano y los últimos son registros autorizados sobre el desempeño es decir documentos oficiales. Sin duda este es un elemento que se puede observar en la FES Acatlán en los distintos procedimientos, está por ejemplo, la legislación universitaria, los acuerdos de los Consejos Técnico y Universitario, o los acuerdos de los Comités de Programa, las comunicaciones e información se transmiten generalmente en forma escrita mediante oficios o memorándums. Por otro lado, un grado elevado de formalización, entre otras características como la estandarización, crean un "círculo vicioso" donde “los trabajadores siguen las reglas por amor a las mismas, puesto que ésta es la base sobre la que serán evaluados. Las reglas se vuelven más importantes que las metas para las que estaban diseñadas. La organización se vuelve altamente rígida

y tiene dificultades tratando con los clientes y otros aspectos del ambiente”. (Hall, 1996:58).

Por el otro lado la estandarización es un procedimiento que es considerado un evento con regularidad de ocurrencia y que es legitimado por la organización. (Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1968:74). La formalización y estandarización son características de toda organización burocrática, y sin duda estas se encuentra en gran medida en toda esta organización, de este modo la formalización y el apego a la norma prevalecen sobre todo en la base operativa de la burocracia maquinal y que puede observarse marcadamente en toda la dimensión administrativa, por ejemplo, si en un salón no hay luz, está muy sucio y es necesario sacar la mitad de las bancas, para resolver estas deficiencias en la infraestructura es necesario:

1. Que el área afectada realice una solicitud, para lo cual existe un formato predeterminado, a la unidad de servicios generales¹² específicamente al departamento de intendencia para que hagan la limpieza, señalando el día y la hora en que se requiere. Por supuesto la solicitud debe ir firmada por el jefe del departamento o programa académico que lo solicita y después por su superior inmediato es decir el Jefe de División, e incluso puede ser que primero la firme el Jefe de División y después deba ser firmada por el siguiente mando ascendente en la jerarquía que en este caso sería el Secretario de Estudios Profesionales, donde dependiendo de las actividades entre ambas áreas, lo normal es que tarden 24 horas para obtener las firmas. En caso de que no esté debidamente llenado la solicitud será improcedente. También es importante enviar las solicitudes debidamente requisitadas con por lo menos dos días previos a la fecha en la que se requiere el procedimiento, así como guardar un acuse de dicha solicitud como parte del registro y en caso de que surgiera algún problema.

¹² Servicios Generales tiene 5 formatos para atender las diversas solicitudes de intendencia, vigilancia, correspondencia y mantenimiento.

2. Para que muevan las bancas, también se debe enviar un formato predeterminado al departamento de intendencia, para que saquen las bancas y las trasladen a otro sitio, por supuesto esto debe quedar bien detallado señalando el lugar de salida y entrada así como hora y día en que se requiere el servicio, así como las firmas correspondientes.
3. Una solicitud más se debe enviar para el departamento de servicios generales, solicitando un servicio eléctrico para que envíe a alguien a remplazar los focos, también se debe indicar la cantidad de éstos, así como sus especificaciones técnicas; y deben llevar los mismos datos que las solicitudes anteriores como el día, la hora, el lugar y firmas de autorización correspondientes.
4. Una vez entregadas las solicitudes estas deben ser autorizadas por el jefe del área en cuestión y remitidas al personal correspondiente, y ya que se hayan prestado los servicios, las solicitudes correspondientes son llevadas al área solicitante y para ser firmadas como muestra de conformidad por el trabajo realizado.

La descripción de este sencillo procedimiento nos permite ejemplificar características como la formalización, la especialización y la alta centralización, la complejidad de los procesos varía en función de la cantidad de áreas que se vean involucradas para darle cumplimiento a una determinada necesidad.

3.4. Las Tensiones del Modelo Burocrático de la FES Acatlán. Burocracia Maquinal vs Burocracia Profesional.

Antes de ir directamente a las tensiones que hemos detectado, repasaremos algunos conceptos clave que nos permitirán entender el origen del conflicto en esta organización para lo cual revisaremos los conceptos e implicaciones de la burocracia maquinal, la burocracia profesional y la convivencia de diversos

modelos de entender a la universidad como lo son el político, el burocrático y el colegiado.

Burocracia maquinal.

En páginas anteriores describíamos la Macro estructura en lo referente al aspecto divisional o diversificado, hacíamos referencia a que el diseño de estas subunidades normalmente correspondía al de la burocracia maquinal. Mintzberg (1988:156), nos dice que en una configuración maquinal las tareas son altamente especializadas, de rutina, la comunicación es muy formalizada por toda la organización, las unidades operativas son de gran tamaño, la agrupación de tareas se realiza sobre una base funcional de toma de decisiones relativamente centralizada; y posee una estructura administrativa complicada con una fuerte distinción entre línea y staff. Esta descripción encaja con lo que sería la dimensión del trabajo administrativo dentro de la Facultad pero es necesario hacer la siguiente aclaración pues a pesar de que existen todos los atributos mencionados antes, las características de burocracia maquinal se encuentran de sobre manera en el personal de base o sindicalizado, pues es en este ámbito en el que a menudo, todos los atributos que ya conocemos de la burocracia fácilmente se convierten en disfunciones. Con respecto a este punto considero que muchas de las disfunciones por las que éste modelo es criticado, no son, en sentido estricto, originadas por el modelo burocrático en sí mismo, sino que derivan de la intervención e interpretación que el hombre hace del modelo organizacional al momento de ejecutarlo, por ejemplo la discrecionalidad contemplada en la burocracia, según con los actores que los ejecuten puede ser una fuente de corrupción y aunque en este momento no contamos con los datos estadísticos que nos permitan respaldar dicho supuesto, no obstante, si hiciéramos investigaciones en este sentido muy seguramente encontraremos que en el contexto mexicano la discrecionalidad y la corrupción van de la mano.

El grueso del personal de base se conforma por puestos operativos que se colocan en la base de la pirámide administrativa como lo son las plazas de intendencia, jardinería, vigilancia, mantenimiento y algunos puestos de secretariado o

auxiliares administrativos. Quienes tienen muy definidas sus tareas y competencias, por lo que es muy difícil, casi imposible, que un trabajador bajo este régimen realice una tarea que se encuentre fuera de su competencia. Asimismo, son plazas muy estables y de larga permanencia en el tiempo; a través de la capacitación pueden cambiar de categoría e inclusive de puesto, la posibilidad de ascensión entre estas es bastante limitada, poseen prestaciones de ley y algunos beneficios adicionales por parte de la universidad. Normalmente es en esta esfera donde encontraremos los sueldos más bajos del ámbito administrativo.

Realizando un breve paréntesis, considero necesario mencionar que muy frecuentemente sobrevienen conflictos con este personal y los demás empleados e inclusive entre ellos pues existe una fuerte tendencia de ver al resto de la fuerza administrativa así como a toda figura de autoridad con un sentimiento de recelo, aunque dentro de la universidad en general se percibe un fuerte sentimiento de pertenencia lo cierto es que en la FES Acatlán, si existe un problema de inclusión que se nota al observar las interacciones entre los diferentes estratos de empleados, aunque en el caso de los trabajadores de base este rasgo se profundiza, además la propia organización parece que lo fomenta; por ejemplo los eventos anuales que realiza la facultad por festividades como el fin de año suelen dividirse por categorías, mi primera impresión al respecto fue que tal vez por el número de empleados, sería difícil reunirlos a todos en un mismo espacio para realizar las convivencias, razón que de sobremanera justificaría la propia distinción; sin embargo, noté que esta diferenciación iba más allá del simple nombramiento, y que la diferencia en la inversión que se realizaba entre los diversos ritos y ceremonias organizacionales era muy notoria pues el lugar, la comida y los obsequios no eran los mismos, así mientras el personal de base se reunía en un modesto jardín con carpas para almorzar tamales y les regalarán tasas; los altos funcionarios tenían una cena de gala en un salón donde probablemente se rifarían electrodomésticos. Durante mi estancia de casi 7 años en la institución nunca pude observar un esfuerzo institucional que procurará una mayor integración del personal, pues a menudo esta voluntad recaía

exclusivamente en el estilo de liderazgo que determinado jefe mantuviera en su área, por lo que ésta frecuentemente podría resultar inexistente según fuera el caso.

Burocracia profesional

A continuación describiremos lo que hemos identificado como parte de la burocracia profesional, “Esta forma organizacional aparece donde quiera que el trabajo operativo esté dominado por trabajadores preparados que utilicen procedimientos difíciles de aprendizaje bien definidos. Esto supone que es a la vez compleja y estable.” (Mintzberg, 1989:212), esta dimensión organizacional se caracteriza por ser más descentralizada.

La demás fuerza laboral administrativa de la FES, conformada por el personal de confianza, honorarios (quienes conforman la tecno estructura) y los funcionarios (línea media y ápice estratégico) a pesar de que también se ven inmersos en un sistema burocrático, a menudo flexibilizan las normas y facilitan los acoplamientos flojos, por lo que su papel es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. El personal de confianza es un número reducido en comparación con las demás, pues son plazas con mucha estabilidad, quien posea una de estas plazas puede mantenerla hasta su jubilación, los sueldos son mejores que para los sindicalizados y también cuentan con prestaciones superiores a las de ley, no obstante, son plazas estáticas, no hay probabilidades de ascenso dentro de esta figura administrativa y son una especie de intermediarios pues son los actores que poseen una mayor experiencia y por lo tanto aprendizaje organizacional y que además se encuentran más dispuestos a socializar este conocimiento, entre las demás categorías laborales. Normalmente son plazas de asistentes o auxiliares de administración, pero con funciones más amplias y especializadas que las que posee una secretaria de base. A diferencia del personal de base, son agentes muy flexibles, dinámicos y con gran capacidad de adaptación.

El personal contratado por honorarios es una figura muy común dentro de la Facultad, pues a través de ésta la universidad hace frente a la problemática de la

creación de nuevas plazas de todo tipo, desde académicas como profesores para idiomas hasta personal para soporte técnico, sólo por mencionar un ejemplo, el rango de los montos pagados por estos servicios es muy variado pues puede ser desde 800 pesos, hasta los 20 000 pesos, quienes laboran bajo este régimen no tienen ninguna prestación, como tampoco derecho a antigüedad, y son personal altamente calificado y los atrasos en los pagos—a veces de más de tres meses— son moneda corriente, sin embargo, a pesar de estas condiciones existe un gran número de empleados que tienen bajo este régimen por lo menos 10 años de antigüedad y contando; los más afortunados —que son los menos— tienen nombramientos mixtos, como algunas horas de profesor (nomina) y el resto por honorarios. El personal de actividades deportivas, el centro cultural, el centro de idiomas y el centro de cómputo son poco más del 70% ¹³ contratados por honorarios. Hay que señalar que este grupo de empleados son un personal muy flexible, al que se le asigna múltiples tareas y de distinta naturaleza, dinámico, con gran capacidad de adaptación y altamente especializado.

Por último, las plazas de los funcionarios, son las que tienen los mejores sueldos y como decíamos anteriormente corresponden a la línea media y ápice estratégico de la organización, tienen prestaciones superiores a las de ley y su estabilidad es muy volátil pues está sujeta a la discrecionalidad de los mandos superiores así que puede ir desde un par de meses hasta 20 años, y existe posibilidad de movilidad ascendente, descendente u horizontal dentro del organigrama, además de que la gran mayoría de este personal, paralelamente desarrolla una carrera académica; en estas plazas hay un código de ética implícito que se establece a todos los que las ocupan, y de quienes se espera un alto grado de compromiso hacia la institución él cual normalmente se obtiene, por ejemplo es mal visto y censurado que un funcionario después de haber laborado *n* tiempo dentro de la organización se le pida su renuncia y pida una compensación monetaria equivalente a la figura de liquidación, aún cuando ésta pueda ser su derecho, la carga de trabajo

¹³ El dato exacto del número de empleados para esta y las demás categorías no nos fue posible obtener de manera institucional, el dato aproximado nos fue proporcionado por un actor clave, quien pidió permanecer en anonimato, del departamento de personal de esta FES y que debido a su conocimiento organizacional del área nos permitió, hacer categorizaciones a grandes rasgos.

extraordinaria tampoco es compensada monetariamente, aunque en este caso, puede existir otro tipo de compensaciones como reconocimientos, flexibilidad en los horarios, entre otras acciones, que además dependerán del estilo de mando del jefe inmediato.

Como podemos observar en las organizaciones podemos encontrar distintas dinámicas organizacionales conviviendo en un mismo espacio y en el caso de la faceta administrativa dentro de la FES encontramos que además de ser compleja es una pieza fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales de esta institución, misma que se interrelaciona con la otra pieza clave: la faceta *académica*.

3.4.1 Burocracia Profesional- Académica.

La faceta académica con todo y que se desarrolla bajo el mismo tiempo y espacio que la administrativa, ésta tiene su propia lógica de desempeño, la cual si se le mira más de cerca, inclusive puede presentar sus propios matices, que para efectos prácticos de este trabajo la agruparemos en rasgos generales presentados en lo que Mintzberg (1988) identificó bajo el nombre de burocracia profesional.

El ámbito académico en la FES Acatlán, es muy diverso pues al ser una unidad multidisciplinaria la formación del personal docente es muy diversa, tiene libertad de cátedra para impartir sus clases y sólo deben cubrir su carga académica y actividades de investigación que varían dependiendo de la categoría del profesor, por ejemplo si son de asignatura les corresponde un mínimo de 8 hrs a la semana y sus responsabilidades en la investigación no son tan amplias, en cambio si son profesores de tiempo completo la carga académica obviamente es mucho mayor con 40 horas a la semana y sus responsabilidades en la investigación y formación de recursos humanos son mayores que las que poseen los profesores de asignatura. Ambas categorías cuentan con prestaciones superiores a las de ley y tienen sub nombramientos, asimismo, es necesario señalar que algunas figuras como las de ayudante de profesor son muy escasas pues han ido desapareciendo con el tiempo; existe la movilidad pero dependerá de la categoría a la que se

pertenezca pues mientras para los profesores de asignatura solo hay dos estratos- siempre que sean definitivos-, el plan de carrera para los profesores de tiempo completo es de 6 niveles.

En el ámbito académico existe libertad de cátedra, la única guía son los ejes temáticos que los profesores deben abordar según lo marcado por el plan de estudios.

Otro rasgo importante a mencionar es que la implementación de las acreditaciones y el régimen de autoevaluación mediante las auditorías internas de la UNAM, han detonado una serie de mecanismos de control para supervisar la labor académica y administrativa que antes eran prácticamente inexistentes, por lo que aun hay una gran resistencia por parte de un gran número de actores por ejemplo los profesores rehúyen a la entrega de informes e incluso consideran violenta la supervisión directa por parte de alguna autoridad; siempre hay procesos de acreditación suele haber conflictos con personal del sindicato o en ciertas áreas pues el trabajo se incrementa y se requiere en un menor tiempo, lo que genera tensiones en las estructuras. Aunado a los mecanismos de control las tensiones provenientes del entorno han generado cambios en la estructura y formas de trabajo sobre todo para aquellos actores que por la naturaleza de su nombramiento pueden actuar con flexibilidad. Mismas en las que ahondaremos en el siguiente capítulo.

En general observamos que la organización tiene necesidades de una estructura administrativa complicada, una jerarquía de línea media y una tecnoestructura completamente desarrolladas, pero las dos claramente diferenciadas.

Por otro lado como ya se había mencionado, las Instituciones de Educación Superior Pública ejercen una gran influencia sobre su entorno a través de su función social como organizaciones generadoras y gestoras del conocimiento, así como asumir el compromiso de formar profesionistas con responsabilidad social que respondan a las necesidades que la sociedad requiere, de esta forma la postura institucional sobre los alumnos es que estos son concebidos como agentes

promotores del cambio social: “pretendemos preparar alumnos competentes e informados, dotados de sentido social y conciencia nacional, que actúen con convicción y sin egoísmo, que pretendan un futuro mejor en lo individual y en lo colectivo”. (UNAM, 1988: 2), estos a su vez, se convierten en parte de la extensión de la influencia institucional que ejerce la organización universitaria hacia su entorno.

3.4 .3. Los diversos Modelos en la Universidad.

En un modesto intento de capturar la complejidad organizacional de la estructura orgánica de la universidad, a continuación referiré que en la universidad podemos encontrar los siguientes modelos dentro de la institución universitaria, conviviendo al mismo tiempo:

El modelo burocrático este se basa en los conceptos señalados por Max Weber sobre la burocracia o racionalización en la Toma de Decisiones, al aplicar el paradigma burocrático se pueden detectar las siguientes características:

El ser competente es la base de los nombramientos; los funcionarios son designados y no elegidos; los salarios se determinan y se pagan por la organización como empleos, no como honorarios por servicios profesionales; es status se reconoce y se respeta; la carrera académica suele ser exclusiva, existe poco margen para hacer trabajo fuera de la universidad; el estilo de vida se centra alrededor de esta organización. La propiedad personal y la de la organización se mantienen separadas. Para funcionar dentro de este estilo burocrático se requiere que la institución tenga un documento del Estado que la crea, una jerarquía formal, canales de comunicación, relaciones de autoridad, leyes y reglamentos, sistemas de procesamiento de personas y procedimientos de toma de decisiones establecidos (Castrejón, 1982:170) a este modelo también lo hemos identificado como parte de la burocracia profesional.

EL modelo colegiado considera a la universidad como una comunidad de intelectuales y este concepto de comunidad se conduce a través de sus cuerpos colegiados:

El poder de decisión está en sus intelectuales más altamente calificados, no en los más altos para administrar, aún cuando existe una burocracia ésta está por debajo de los académicos y son solamente operativos. Quienes apoyan el paradigma burocrático son quienes piensan en un alto grado de especialización científica y que consideran que el gobierno académico debe estar en manos de la excelencia científica. (Castrejón, 1982:171-172).

Este modelo a su vez suele ser el que desde mi opinión, muy a menudo presenta matices del modelo político sumamente importante pues la universidad es un espacio en el que conviven diversos intereses y la esfera académica a menudo se mueve dentro de la arena política, a través de redes de poder, intercambio de información, negociación, conflicto y negociación de intereses, esto puede ser a nivel individual o bien de facción.

El modelo político. Este modelo político se basa en la tesis de que las organizaciones son complejas y se pueden estudiar como sistemas políticos en miniatura.

En 1971 Balbridge (1971) propuso un modelo político de gobierno universitario, este se basa en los siguientes supuestos: 1) Prevalece la inactividad; el hecho de que exista un proceso de toma de decisiones no significa que toda la comunidad participe de él, por el contrario, pocos son los actores involucrados en este proceso. 2) Hay una participación fluida; esto es que existen élites dentro de los diferentes grupos tratando de involucrarse en los procesos de la institución, ésta es su forma de hacer política; las universidades se encuentran fragmentadas en grupos de interés con sus propios valores y objetivos. 4) El conflicto es el estado normal de la universidad, a menudo éste es definido como un estado dinámico y fragmentado, en el que los problemas son la constante, en este sentido algunos autores consideran que el conflicto es lo que le imprime a las instituciones su

capacidad de cambio, por último. 5) La autoridad es limitada, puesto que la autoridad formal es disminuida por la misma burocracia a su servicio y por quienes ejercen el poder real en las áreas académicas así como por los grupos políticos que participan dentro de la institución. (Castrejón, 1982).

De todo lo anteriormente descrito podemos decir que la universidad es una organización compleja en la que a pesar de que cada una de sus diferentes aristas tiene sus propias particularidades, la convivencia entre éstas es factible empero de las propias tensiones internas y las que se van generando de las interacciones con el entorno. Lo que nos permite traer a colación el tema del cambio organizacional como un elemento presente que permite el ajuste de las estructuras organizacionales.

3.5. El Cambio Organizacional en la FES Acatlán.

Cuando revisamos la teoría de la organización, a grandes rasgos nos encontramos una tendencia hacia el control en los modelos organizacionales, ya que toda organización necesariamente implica un intento por establecer un orden, sobre todo en las instituciones por los atributos que implica este concepto y en especial en aquellas a las que consideramos burocráticas, pues ambos conceptos son una fórmula para introducir el orden, la estabilidad de la rutina, la seguridad de la norma, entre otros atributos al constreñido ambiente que las organizaciones presentan por sí mismas.

¿Es posible concebir a las organizaciones como sistemas cerrados e inmutables?; con toda certeza no, aún cuando en los sistemas de organización como el Nuevo Institucionalismo y la Burocracia una de sus principales características es la inercia hacia el control y por tanto al orden, por lo que podrían presentarse sistemas cerrados a las presiones ambientales, las organizaciones son constructos sociales dependientes de la interacción humana y en este sentido siempre, por mínimo que sean los ajustes organizacionales producto de la mera intervención

humana dentro de las organizaciones; éstos son ineludibles y con el surgimiento de las organizaciones posburocráticas donde el cambio deja de percibirse como una variable circunstancial y se convierte en una constante, y como telón de fondo la hegemonía del modelo empresarial, -donde precisamente surgieron las nuevas formas organizacionales-, en la era de la economía globalizada y las TICs, dichas circunstancias probablemente expongan a diversos sistemas organizacionales a realizar ciertos ajustes en sus estructuras y en la forma en que se relacionan con su entorno.

Recordemos que en el primer capítulo en el apartado *1.6 Inconsistencias Estructurales en Organizaciones Institucionalizadas, el Origen del Cambio organizacional*, ya hacíamos referencia a las inconsistencias dentro de los sistemas organizacionales, que en muchas ocasiones son detonadores de ciertos ajustes. El siguiente texto pretende profundizar más sobre este tema, pero está vez concretándolo a nuestro caso de estudio, pues ya hemos contextualizado su entorno y descrito las presiones ambientales, hemos descrito su estructura organizacional

El cambio organizacional no es sólo iniciar un proceso de reestructuración, oficialmente autorizado y objetivamente "planeado" digamos pues, que desde una postura institucional. El cambio sucede también en el terreno de lo cotidiano. Por tanto, podemos encontrar diversos tipos de cambio organizacional que suceden en distintos niveles y con diferentes grados de complejidad. En efecto, puede hablarse de cambio como un fenómeno que abarca a toda la organización o también involucrando sólo una parte de ella.

El aparente orden que se puede percibir en los sistemas organizacionales se debe a la existencia de ciertas rutinas y procedimientos de trabajo repetitivos que a groso modo se presentan en toda organización. Porque como ya hemos descrito la noción de organización intrínsecamente remite al orden. Este conjunto de normas y procedimientos repetitivos normalmente se reconocen con el término de *funciones*.

Éstas proveen de cierto grado de estabilidad a la organización pero, sobre todo, permiten que el sistema se mantenga en el tiempo, o bien podríamos decir, se institucionalice. Junto al concepto de *funciones* se encuentra el de *estructura*, el cual representa el espacio en que se desarrollan las funciones de la organización. Los conceptos de funciones y estructura comparten un mismo fin: dar y mantener el orden organizado, expresado en forma de estabilidad y durabilidad,” (Coronilla y del Castillo, 2000).

Coronilla y del Castillo (2000), sostienen la idea de que el cambio, como fenómeno organizacional, puede considerarse como un proceso *híbrido* que describe a un tiempo múltiples lógicas y racionalidades, no siempre compatibles entre sí y congruentes con los objetivos generales de la organización. Por tanto hacen la distinción entre el cambio organizacional como un proceso planeado (racional), como un proceso *adaptativo (intencional o emergente)* o como un proceso *accidental (cesto de basura)*, relacionados respectivamente con los modelos que conciben a la organización como un *sistema racional*, como *un sistema natural y abierto* o como un *sistema flojamente acoplado*.

1. *La organización como un sistema racional.* “La literatura que suscribe este modelo utiliza un lenguaje que denota la imagen de cálculo racional: palabras como información, eficiencia, optimización, instrumentación y diseño suelen ser frecuentes. En este sentido, el cambio organizacional es visto primeramente como un asunto de administración del cambio: de *planeación*. Así, desde la perspectiva de la organización como un sistema racional, el cambio se sintetiza en la identificación de aquellos aspectos que se definen como problema (fase de diagnóstico), elaboración de un conjunto de posibles alternativas de solución (fase de planeación), ejecución de alguna de estas soluciones (fase de instrumentación) y, finalmente, observación y corrección de los resultados obtenidos (fase de evaluación), (Beckhard, 1969 en Coronilla y del Castillo, 2000: 85).

2. *La organización como un sistema natural y abierto.* Las teorías que suscriben una interpretación de la organización como un sistema natural y abierto, subrayan el comportamiento que se registra en los individuos y cómo éstos pueden ir afectando o modificando la estructura organizativa. Los individuos no son vistos como meros engranajes de una maquinaria, por el contrario, son vistos como individuos que participan en la organización, sus propias ideas, expectativas y agendas personales o grupales traen consigo varios tipos de valores, intereses y habilidades que utilizan en su propio provecho. Esta coexistencia entre lo que se dice que es y lo que realmente sucede en la organización hace posible pensar en dos dimensiones organizacionales íntimamente ligadas: la dimensión formal y la dimensión informal” (Coronilla y del Castillo, 2000: 86). El cambio organizacional es visto más como un fenómeno de *adaptación* que de planeación racional. El cambio como adaptación significa realizar ajustes, transformaciones organizacionales. (Coronilla y del Castillo, 2000:86, 87).
3. La organización como un sistema flojamente acoplado es una descripción poco ortodoxa. “Las palabras principales que articulan el cuerpo argumentativo del modelo de los sistemas flojamente acoplados, son las de ambigüedad e incertidumbre. Se afirma que un sistema flojamente acoplado existe cuando la relación entre la unidad A y la unidad B es:
- a) más esporádica que constante;
 - b) más ocasional que consistente;
 - c) más insignificante que significativa;
 - d) más indirecta que directa, y
 - e) más eventual que inmediata (Weick, 1982: 380 en Coronilla y del Castillo, 2000: 89).

El cambio organizacional desde el punto de vista de los sistemas flojamente acoplados se entiende como un proceso más accidental que racional o adaptativo.

Cada uno de estos modelos en realidad describe una parte del fenómeno del cambio organizacional y, por tanto, son más complementarios que excluyentes. Toda organización, cualquiera que ésta sea, en algún momento de su vida puede desarrollar procesos de carácter racional, conflictivos e incluso, flojamente acoplados, sin importar su especialización, su espacio de acción o el ámbito social en el que se desenvuelve... Al hablar de cambio organizacional en realidad estamos hablando de un proceso que puede ser híbrido: con muchos actores en escena, con distintos guiones y en escenografías cambiantes. (Coronilla y del Castillo, 2000: 91-92)

Para fines prácticos de este trabajo hemos, decidido retomar los supuestos sobre el cambio adaptativo, pues consideramos que es el que se ajusta en mayor medida al proceso de transición que hemos descrito acontece en nuestro estudio de caso.

El cambio como un proceso adaptativo.

“El cambio organizacional como un proceso de cambio adaptativo hace referencia a las transformaciones incrementales o radicales, anticipadas o emergentes, que llevan a cabo las organizaciones con el objeto de ajustar su funcionamiento a nuevos requerimientos de su medio ambiente, o bien, a desequilibrios generados por las rivalidades existentes entre los individuos o grupos que la componen,” (Coronilla y del Castillo, 2000: 110).

La sobrevivencia de la organización es vista como la razón de ser del cambio organizacional. Este tipo de cambio se explica porque la organización no sólo se adapta en función de las fuerzas externas sino que también se produce el cambio por la necesidad que tiene la organización de adaptar algunos de sus componentes a un equilibrio de sus fuerzas internas.

La organización es vista como un sistema dinámico en el que el medio externo efectúa varias perturbaciones en su comportamiento autónomo sin que esto

signifique que suministra al sistema de sus características peculiares; tal logro es atribuido a la compleja dinámica interna, compuesta por un conjunto de elementos con fuertes interrelaciones, distintas en sus intensidades y resistencias y que conforman cadenas de acontecimientos que generan tensiones y posibilidades de transformación. (Coronilla y Del Castillo, 2000: 111).

Para esta perspectiva, algunas de las respuestas al cambio se han basado en la necesidad de predecirlo en la forma más precisa y a tiempo posible, con la finalidad de poder responder a él de la mejor manera dadas las circunstancias. De acuerdo con esta idea, la solución al problema del cambio está en mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación, (Ackoff, 1983 en Coronilla y Del Castillo, 2000); por lo que es fundamental conocer los modos de comportamiento de las variables ambientales y estar en situación de simular y procesar estados futuros de su ambiente. Una solución a esto es desarrollar una mayor inmunidad ante los cambios que no se puedan controlar y adquirir los medios necesarios para afectar en mayor medida y con más seguridad los susceptibles de ser controlados. Esta lógica de funcionamiento prevé, por tanto, que las organizaciones tengan la capacidad de cambiar tanto sus modos de operación como sus estructuras por medio de procesos internos de planeación y control (Etkin, 1984: 144). Todo lo anterior hay que tenerlo muy presente, pues nuestro estudio de caso presenta una fase de transición en la que las tensiones que están surgiendo eventualmente producen ajustes y por tanto cambios en las estructuras.

Hall, (1973: 79), identifica tres posibles fuentes de cambio adaptativo:

- -La presión directa de fuerzas externas que conducen a desviaciones en el comportamiento organizacional mediante el desarrollo de mecanismos de adaptación frente a la variación del medio.
- -La presión interna que puede llevar a que se otorgue atención a actividades distintas en el tiempo que conduzcan a la transformación de las pautas culturales.

- -El cambio en las demandas, tanto tecnológicas como del medio, que obligan a una redefinición de actividades y a la innovación tecnológica. (Coronilla y Del Castillo, 2000: 116).

Con base en estos supuestos, Kast y Rosenzweig (1988), sostienen que el cambio puede ocurrir tanto en los medios como en los fines, es decir, los objetivos que buscan y los métodos empleados para conseguirlos.

“Observar a las organizaciones como instituciones nos encuadra en un enfoque integral que permite la conjugación de diversas perspectivas de la acción. Por un lado la teorización relativa a este respecto destaca los modelos normativos presentes con una gran carga racional, en los cuales se establecen esquemas de comportamiento congruentes con la actividad específica y con diversos criterios relativamente perdurables en el tiempo (estrategias o políticas). Por otro lado, se analiza la posibilidad de fincar ese orden institucionalizado en marcos valorativos y culturales compartidos por individuos y grupos que igualmente proporcionan orientación normativa que las convierte en acción colectiva operante” (Coronilla y del Castillo, 2000: 119).

Trasladando lo anteriormente descrito al caso de la Universidad recordemos que no es un sistema cerrado, sino que del mismo modo, en que la organización ejerce su influencia, el entorno a su vez ejerce influencia sobre estas organizaciones y ante esta relación recíproca y dinámica donde las transformaciones y necesidades sociales marcan el ritmo del cambio organizacional, así como el hecho de que el principal objetivo de una organización es su sobrevivencia; la postura institucionalista y de la ecología de las poblaciones de las organizaciones nos dirá que ésta, invariablemente deberá adaptarse a las exigencias del entorno y a sus propias demandas internas, lo que constituye uno de los principales retos de estas organizaciones, pues si bien es ineludible que existen influencias externas, hasta qué medida se debe ceder a estas presiones. En el marco del cambio adaptativo en

nuestro caso, si se mira desde el entorno, concluiremos que se trata de una dinámica de cambio intencional y si la perspectiva es desde la organización éste parece ser emergente.

En este punto podemos observar que por un lado la organización educativa ejerce una influencia organizacional interna, al realizar el ejercicio de impartir educación superior en sus aulas y a través de la cultura corporativa o institucional a todos aquellos actores que la integran; pero al mismo tiempo encontramos que las IES ejercen una influencia externa como se explicó en los capítulos uno y dos al ser organizaciones creadoras de conocimiento y por el impacto que éste pueda tener en diferentes áreas de la sociedad “las organizaciones son agentes de cambio de dos maneras. La primera involucra cambios internos con respecto a quienes pertenecen a la organización mientras que la segunda incluye intentos directos para actuar sobre el sistema social,” (Hall, 1983:11). Reconociendo estas dos maneras en que la acción organizacional ocurre sería fácil afirmar que el cambio en la organización afectará estos dos ejes de desempeño.

Precisamente, al analizar el papel de la educación en las sociedades, subyace la importancia de las organizaciones universitarias y el análisis de su composición organizativa pues desde una postura de diseño organizacional, en donde éste busca facilitar y promover los objetivos organizacionales, es importante vigilar que los cambios en las estructuras coadyuven la realización de tales objetivos aludiendo a la misión del quehacer universitario como el de la institución que se está estudiando, que en este caso corresponden a la docencia, investigación y extensión de la cultura; así la estructura de la organización universitaria debe coadyuvar al cumplimiento de esos objetivos; a menos que sea intencional modificar tanto a los objetivos como a las estructuras organizacionales, situación que puede ser planeada y dirigida o bien surgir improvisadamente. Por tal motivo este tipo de organización a nivel interno debe procurar mantener una estructura organizacional que le permita cumplir con su función.

Bajo estos supuestos, si el principal objetivo de una organización es su sobrevivencia, ésta deberá adaptarse a las exigencias del entorno y a sus propias

demandas internas, este constituye uno de los principales retos de toda organización, ya que las universidades son organizaciones de las cuales su entorno siempre tendrá expectativas, por el tipo de labor que en ellas se realiza, pues fundamentalmente se trata del resguardo y producción de conocimiento, así como la educación de actores sociales, es de esperarse que éstas estén invariablemente obligadas a responder a las exigencias de su entorno al mismo tiempo que deben pugnar y velar por la mejora de éste.

En el caso particular de la FES Acatlán, gracias al cambio de status académico de esta institución que en el 2004 pasó de ser *Escuela* a *Facultad*, dicho nombramiento más allá de un simple cambio de título, implicaba cubrir una serie de requisitos internos como el desarrollar programas de investigación y de posgrado. Por lo que se inician una serie de diversas reformas, que han impactado la dinámica organizacional y han propiciado diversos ajustes estructurales.

Recordemos la concepción de Shultz (1968), quien nos dice que la educación es un capital humano y propone considerar a la educación como una inversión y a sus consecuencias como una forma de capital, por lo que la educación puede ser consumo puro o inversión pura, o bien servir para ambos fines. La concepción de la educación como un negocio es una realidad, y en una economía de mercado resulta muy rentable; pero exactamente que educación queremos en nuestras instituciones mexicanas, no digo que toda la educación acorde con el mercado esté mal, a fin de cuentas es nuestra realidad y poco hemos hecho por cambiarla, si sólo se va a concebir a la educación pública como una fuga de capital en un país donde poco más de su población padece de algún tipo de pobreza, me parece admirable la labor que se realiza desde las IES públicas que a pesar de las tensiones no han llegado al punto de quiebre.

Capítulo 4

*La transferencia del Modelo
Organizacional en la
FES Acatlán.
Evidencias de la influencia
de la empresa.*

En los capítulos anteriores hemos hecho un recorrido teórico-empírico que hasta este punto nos permite contextualizar por un lado la compleja dinámica que conforma el entorno de las IES públicas, así como entender algunas generalidades del entramado institucional de la Universidad Nacional y las características de particulares de la FES Acatlán.

Hemos enfatizado que las instituciones educativas pueden ejercer una gran influencia sobre su entorno, también es cierto que durante el desarrollo de la presente investigación hemos presentado un fenómeno cuyo origen reside en la influencia ambiental del modelo proveniente de la institución empresarial, que no sólo domina los nichos institucionales de su competencia, sino que además su visión y métodos han cobrado fuerza en otros ámbitos, sobre todo en aquellos a los que identificamos como de dominio público, y en este caso particular, en el terreno de la educación superior.

La empresa es un modelo de organización dominante y como tal su influencia ha permeado en la gestión de las organizaciones públicas con fórmulas como la Nueva Gerencia Pública, insertando lógicas cuyo génesis fue el nicho empresarial, derivando en conceptos tales como: calidad en la educación, excelencia educativa, el alumno-cliente, espíritu emprendedor, etc. “La NGP pública en su acepción básica hace referencia a la introducción en el sector público de las herramientas administrativas del sector privado.” (De la Rosa, 2008: 120).

Pasándolo al terreno de las universidades lo anterior lo podemos encontrar en los discursos de instituciones de educación superior privadas como por ejemplo el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey o la Universidad del Valle de México, instituciones que ofertan a la educación como un capital y cuya principal meta se convierte en proveer “recursos humanos” destacando su esfuerzo por atender las demandas que dicta el mercado. En una entrevista realizada al actual Rector de la Universidad Iberoamericana, David Fernández Dávalos, reconoce que “el mercado ha tocado muy profundamente a las universidades y lo que toca este mercado absoluto y feroz, lo descompone. Las universidades se han

desentendido de su responsabilidad social o sólo buscan formar profesionistas y no ciudadanos. Esa es una anomalía dentro de la vocación universitaria.”

Asimismo, esta influencia de la empresa junto con otros factores que derivan de la misma fuente, no es exclusiva de las IES privadas, también encontramos rasgos de esta dinámica en las IES públicas por lo que, retomando las premisas del NIS podríamos decir que la tendencia del campo institucional es hacia la homogenización.

“Estar en los rankings, tener las acreditaciones, subir nuestro estándar de formación de los profesores. Son índices de calidad muy autorreferenciales que prescindan de las necesidades sociales. Entonces esta competencia entre las universidades públicas y privadas, estas nuevas reglas que nos ha impuesto el mercado, han hecho que se nos oscurezca el sentido último de la universidad,” (Fernández en Sánchez, 11 de mayo del 2014).

“La empresa se ha convertido en la institución por excelencia, fuente de riqueza y de cultura, capaces de resolver la mayor parte de los problemas que debemos enfrentar.” (Chanlat, 1998:15), Esta hegemonía de la empresa, tanto en términos de cantidad como en cuanto a la generación de conocimiento han propiciado que sus límites hayan traspasado hacia otro tipo de configuraciones organizacionales, Chanlat (1998), ha denominado a este fenómeno como *“gerencialismo”*, mientras que González (2001), lo identifica como *“empresarito”*.

“El mercado, los valores de competencia y las formas de organización de las instituciones estadounidenses han sido constantemente referidos en documentos oficiales y en la literatura especializada del ambiente universitario en todo el mundo y han constituido una pauta para el planteamiento de reformas en los más diversos sistemas de educación superior de todo el mundo.” (Casanova, 2009:161)

La institución que hemos elegido para este trabajo, se encuentra en una etapa de ajustes, por un lado busca mantener sus ejes rectores de acción institucional, y

por el otro está respondiendo con ajustes internos a ciertas demandas del entorno. A lo largo de este capítulo daremos cuenta de los hallazgos que se hicieron durante esta investigación.

4.1. La Adopción del Modelo de la Calidad Total en la FES Acatlán.

La noción anterior del fenómeno la transferencia de modelos que se presenta en este universo organizacional nos permite contextualizar la situación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, la cual podemos identificar como una institución de educación superior de carácter público, con una compleja estructura organizacional interna del tipo burocrática, parte de un entramado institucional complejo y de mayor tamaño, que mantiene con una interacción bidireccional con el entorno, misma que ha decidido adoptar una nueva cultura corporativa inspirada en el paradigma del Total Quality Management.

Hemos revisado en los capítulos anteriores tanto los supuestos teóricos que nos permiten explicar este fenómeno, como los factores contextuales que han influido en este proceso que no necesariamente se limita a una moda en el sentido que Morris y Lancaster, (2005: 207) lo describen “la copia de las ideas de la gestión de otros sectores y organizaciones se ha convertido en un fenómeno generalizado. Se ha vinculado a la aparición de la fugacidad en las prácticas de gestión, esto es el consumo de modas y tendencias entre los profesionales de la gestión.”

A este proceso lo definen Di Maggio y Powell (1983) como un: “*proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades .que enfrentan las mismas condiciones ambientales*” o como lo amplían Hannan y Freeman (1977), argumentan que el isomorfismo puede darse porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones o porque los que toman las decisiones organizacionales aprenden las respuestas adecuadas y en consecuencia ajustan su conducta,(Di Maggio y Powell,1983: 149).

La dinámica del entorno así como las influencias que ejerce éste sobre la organización ya fueron abordadas en el capítulo 2, mientras que en el primer capítulo hacíamos referencia desde la teoría del NIS de estos fenómenos

concluyendo que de los tres mecanismos de cambio isomorfo, la respuesta mimética no constituyó, desde nuestro análisis, una fuente importante de tensiones a nuestro sistema organizacional, aunque al inicio de este trabajo de investigación si se consideraba como otra fuente de tensiones.

Únicamente mencionaremos grandes rasgos de estos mecanismos de cambio institucional: el **mimético** resulta de respuestas estándares a la incertidumbre; el **normativo** es asociado con la profesionalización y el **coercitivo** se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad. En capítulos anteriores hemos descrito las diversas tensiones externas que ejercen presión sobre esta organización, mismas que han resultado en diversos ajustes, y cuyo detonador coincidió con el cambio de status de “Escuela” a “Facultad”.

La adopción del modelo ha sido gradual, empero, es necesario reflexionar que la transferencia de modelos, en este caso la administración por calidad implica por un lado cambios en la organización que afectan no sólo la estructura orgánica, sino también a los actores que las conforman y le dan vida a la institución. Montaña (2000), nos advierte que en el fenómeno de la transferencia de los modelos organizacionales, la administración de la calidad era un caso especial y destacaba 3 de sus formas más representativas los círculos de calidad (CC), la Calidad Total (CT) y la norma ISO 9000 (ISO) las tres generadas gracias al control estadístico de la calidad, durante los años treinta mediante el trabajo de W. Shewhart, quien hacía referencia a la aplicación del conocimiento de las probabilidades al control de la calidad. Años más tarde durante la posguerra en Japón este mismo método fue utilizado dando origen a los CC como a la CT, los cuales a su vez fueron ampliamente difundidos internacionalmente, sobre todo por autores estadounidenses, extendiéndose su uso en la década de los ochenta.

Actualmente en México como en el mundo, la administración por calidad no es algo nuevo, y para el caso de la educación, el gobierno a través de la Secretaría de Educación Pública destaca cuatro puntos al momento de contratar o elegir los servicios de una institución: el tipo de instalaciones o habilitación de la

infraestructura para que los jóvenes tomen sus clases; las acciones para que el personal académico pueda actualizarse, además de que exista un adecuado balance entre los de tiempo completo y los de asignatura; la conformación de un plan de estudios con grupos académicos, así como la vinculación entre las acciones de docencia y de investigación. (Martínez, 2010)

La incorporación del término de la “calidad” como parte de su discurso así como de sus implicaciones prácticas, como una de las metas estratégicas de esta institución académica, aplicados a la educación, a servicios que ahí se ofrecen y a los procesos administrativos nos lleva a preguntarnos si este fenómeno es parte de una moda, de una estrategia para mejorar la percepción y aceptación de la institución o bien si se está gestando un cambio profundo y con un mayor trasfondo.

La FES Acatlán ha adoptado en su discurso el concepto de calidad y se identifica como una constante en éste. Por ejemplo se habla de la calidad desde su Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, mencionando que el proyecto de la universidad “ejerce gran influencia en la vida cultural de México, con altos niveles de calidad, y tiene bajo su responsabilidad la preservación de una buena parte del patrimonio cultural y artístico de México y del mundo”, (Plan de Desarrollo Institucional, 2009-2013:6), además hay un reconocimiento en el mismo documento, de la situación cambiante del entorno –como ya se había mencionado anteriormente- que conlleva a reformas en los sistemas educativos, por ello existen desafíos por afrontar, como impulsar paradigmas orientados a la innovación y mejora permanente de la oferta educativa, lo cual se puede lograr por medio de la actualización constante de planes y programas de estudios; y la constante actualización y profesionalización del personal, sobre todo al docente, lo que al mismo tiempo aseguraría la calidad de los planes y programas de estudio. Por ejemplo, dentro de la misión de la Facultad se menciona a la **calidad** como un elemento clave para la formación y pertinencia social de profesores, investigadores y alumnos; además dentro de los principios reguladores que dan sentido al

desempeño de la facultad, existe uno que textualmente se lee como **“actitud de servicio y gestión de calidad”**; con tales afirmaciones, resulta evidente que la administración de la calidad es un elemento importante el cual parece definir las estrategias institucionales a seguir.

Siguiendo la misma línea, llama la atención la siguiente afirmación institucional:

“El crecimiento, la proyección y los reconocimientos de la UNAM, no la eximen de estar sometida a un contexto de mayor competitividad, de mantenimiento de la calidad, de nuevas formas de asociación y cooperación, de internacionalización, de redefinición de su posicionamiento en el ámbito nacional, de racionalización de costos y rendición de cuentas, y de búsqueda de nuevos mecanismos de financiamiento” (Plan de Desarrollo Institucional, 2009-2013:6).

Destaco estas palabras porque constituyen la justificación del porque de los ajustes que se están realizando al interior, si bien es cierto que la Institución no deja de ser pública y sin fines de lucro, concepciones como la racionalización de costos, la competitividad, el auto financiamiento y la misma búsqueda de la calidad, conceptos que solían asociarse más con gestión de empresas que con universidades, evidencian una apropiación de modelos o prácticas gerenciales dentro de la UNAM, que a su vez se ven reflejadas en la FES Acatlán.

Tales principios asumidos por esta dependencia tiene su origen en lo que, en la teoría de la administración es denominado como el Total Quality Management, la cual es *una* “filosofía administrativa que busca incrementar la flexibilidad de la organización, permitiendo a las compañías adaptarse a las condiciones del mercado cambiante y ajustar rápidamente operaciones para conocer los requerimientos de programas en curso o emergentes de cambio” (Clarke y Clegg, 1998:254-255). Bajo este enfoque los clientes son los que deciden sobre la calidad, así ellos están en el centro de la estrategia de la calidad, por eso “el diseño de la visión de la organización, estrategias, estructuras y trabajo se deben construir alrededor del enfoque al consumidor” (Clarke y Clegg, 1998: 255).

4.2 La Aplicación del Paradigma de la Calidad en la Estructura Burocrática de la FES Acatlán (Certificaciones, Norma ISO, Calidad Educativa, COESI, Catálogo de Servicios).

La FES Acatlán reconoce la importante relación que guarda con su entorno y actualmente se ha sumergido en la dinámica del cambio organizacional motivado por la incorporación de la calidad en sus servicios, tal como lo vemos reflejado textualmente en el plan de desarrollo 2009-2013 de esta Facultad.

El Plan de Desarrollo mantiene el espíritu del Marco Institucional de Desarrollo para el Cambio Institucional, en el sentido de que la esencia de la Universidad es la academia y que en consecuencia se requiere seguir avanzando para mejorar la calidad de los procesos, especialmente la formación de los alumnos, así como incrementar la calidad y la pertinencia social de la investigación en las diversas

*áreas de conocimiento que se cultivan en la entidad. De acuerdo con ello, nuestra Facultad deberá orientar esfuerzos para vincularse más estrechamente con la sociedad mexicana en general y con su entorno para extender los conocimientos que genera y de los que es depositaria... De esta forma, **el Plan tiene como propósito fundamental fortalecer la oferta educativa... con calidad, pertinencia social y compromiso ético, para la transformación de la sociedad, mediante la articulación y gestión de calidad en los procesos académicos,***



administrativos, culturales, administrativos y de servicios, que impulsen los cambios cualitativos de sus funciones sustantivas. (Plan de Desarrollo Institucional FES Acatlán 2009-2013: 14).

Lo anterior es un extracto del plan de desarrollo del aún Director, el Dr. José Alejandro Salcedo Aquino, quien sucedió en el cargo a la Maestra Hermelinda Osorio Carranza, con quien bajo su liderazgo, la FESA adquirió su rango actual de Facultad en el 2004 y se iniciaron diversos ajustes que se han ido desarrollando de manera más evidente desde esa fecha.

Evidencia N1 Sistema de Gestión de Calidad. ¹⁴

El 3 de junio de 2005 se realizó la ceremonia de oficialización del sistema de calidad en la Facultad.

Desde octubre del 2004 la Universidad Nacional Autónoma de México ha venido realizando esfuerzos importantes para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, contemplado en el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2007, que culminará con la certificación de los procesos administrativos en materia de Personal, Presupuesto, Bienes y Suministros y Servicios Generales, que son de aplicación general en las 132 unidades administrativas de la UNAM.” <http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/>.

La fecha exacta en que se obtuvieron estas acreditaciones no nos fue posible obtenerla, sin embargo sabemos que todas ellas se llevaron a cabo antes del fin del segundo periodo de gestión de la Mtra. Hermelinda Osorio en diciembre del 2007.

Lo anterior de acuerdo con las expectativas de la organización le permitirá la mejora constante en la operación de los servicios que presta la Secretaría Administrativa. *La implantación de este Sistema, certificado bajo la Norma ISO 9001:2000, permitirá en el mediano plazo mejorar los niveles de satisfacción del*

¹⁴ Para mayor referencia sobre el sistema de calidad de la FES Acatlán consultar el Anexo 1.

Personal Docente, de Investigación, Estudiantes, Personal Administrativo y sociedad en general, todos ellos usuarios del Sistema.
(<http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/>).

Asimismo, la institución tiene su propio concepto sobre el sistema de Gestión de Calidad el cual es:

“Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, siendo estos requisitos las características del servicio que ofrecemos y que los usuarios esperan encontrar. Nuestra Política de Calidad son las directrices y objetivos generales de las Secretarías y Unidades Administrativas concernientes a la calidad. Las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias de la UNAM, estamos comprometidas a proporcionar servicios administrativos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros usuarios, cumpliendo con la normatividad aplicable, a través de la mejora continua en los procesos de las áreas de Personal, Bienes y Suministros, Presupuesto y Servicios Generales.
(<http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/>)

Los Objetivos de la Calidad son:

1. Gestionar en tiempo y forma los trámites y/o servicios solicitados.
2. Ejercer y controlar oportunamente el ejercicio del presupuesto asignado.
3. Registrar y administrar con oportunidad los ingresos extraordinarios.
4. Incrementar la confiabilidad en el control de los almacenes e inventarios.
5. Disminuir las incidencias de fallas en instalaciones, mobiliario y equipo.
6. Mejorar la satisfacción del usuario.

Misión:

Colaborar con el titular de la Entidad o Dependencia Universitaria en la planeación, organización y en el establecimiento de los sistemas, normas y procedimientos

tendientes a optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, a fin de facilitar el cumplimiento de las funciones asignadas.

Visión:

Proporcionar una administración ágil y coordinada que brinde un apoyo eficaz y eficiente a las actividades sustantivas de la UNAM, que promueva la calidad de los servicios institucionales que presta y disminuya los trámites y tiempos de respuesta, con la participación activa de los Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa.
[\(http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/\)](http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/)

El sistema de calidad únicamente se tiene para la Secretaría Administrativa, gracias a su instauración se introdujo la utilización de formatos digitales, catálogos en línea que facilitarían la consulta de los insumos disponibles y se logró una reducción en los procedimientos y en tiempos de respuesta. Así mismo se abrieron más canales de comunicación, ascendentes y descendentes que antes no se tenían.

Evidencia N2. Las Acreditaciones y la Calidad Educativa.

La búsqueda de la calidad educativa es una de las principales metas de esta institución, hecho que se ve reflejado en que desde el 2004, año en que se le otorgó a esta institución el reconocimiento de Facultad, esta universidad se ha dado a la tarea de acreditar, ante los diferentes organismos académicos competentes, cada una de las diversas licenciaturas que ofrece como programas educativos de calidad.

“La evaluación diagnóstica y la acreditación universitaria son dos acciones que se han consolidado en la Universidad Nacional Autónoma de México y constituyen ahora el referente para el fortalecimiento de la calidad de los procesos educativos en que participamos; han conformado un proyecto prioritario establecido en el Plan Rector de nuestra Máxima Casa de Estudios.

Se han llevado a cabo los procesos de evaluación externa con el objetivo de reconocer nuestras fortalezas y oportunidades, centradas en la perspectiva del mejoramiento continuo y fortalecer el propósito de que la UNAM se posicione como una de las mejores opciones de formación profesional en el país. ” (FES Acatlán, 2012: 1)

Ahora bien, sabemos que hablar sobre calidad en la educación es un amplio tema en el que no profundizaremos en este trabajo pues necesitaríamos revisar más a fondo el proceso que se lleva a cabo para ajustar los planes de estudio junto con otras variables a considerar; sólo señalaremos de acuerdo con lo que hemos descrito el reconocimiento de la calidad educativa proviene del entorno, por lo que desde esta postura, básicamente pasiva, lo que defina como calidad el exterior, probablemente será hacia donde se ajuste la organización; recordemos que este entorno se conforma por fuerzas de distinta naturaleza . (Capítulos 1 y 2) , que la obligan a utilizar estos mecanismos de defensa, al tiempo que le sirven como una ventaja competitiva dentro de ese mismo mercado, para hacerse de reconocimiento y legitimación ante la sociedad, el Estado y el propio Mercado

Algunas de las ventajas que la institución reconoce de los procesos de evaluación y acreditación son los siguientes:

- La evaluación se ha asumido como un proceso sistemático y metódico, que mediante aspectos cuantitativos y cualitativos ha permitido juzgar el buen desarrollo de los programas académicos.
- Los programas académicos evaluados y acreditados permiten planificar los futuros procesos de gestión en función de las fortalezas y debilidades que poseen.
- Se han instrumentado acciones que permiten administrar de mejor forma el servicio educativo.
- Se ha incorporado la noción de calidad a las acciones académico-administrativas.

- Se han obtenido recursos económicos adicionales, por parte de la Rectoría de la UNAM, para atender las recomendaciones que cada organismo evaluador realizó y mejorar las condiciones académicas de cada licenciatura.
- Se asume la cultura de la evaluación como parte del proceso permanente de la gestión educativa.
- La acreditación abre mayores posibilidades de intercambios, financiamientos y apoyos otorgados con base en el prestigio académico, presencia y aceptación en el campo laboral.
- La sociedad identifica, a partir del reconocimiento público que han hecho el COPAES y los CIEES, la calidad educativa de nuestros programas académicos, lo que nos da mayor prestigio.
- Se han incorporado estrategias de comunicación para mantener contacto con los grupos de pares académicos.
- Los organismos acreditadores han reconocido el valor de nuestros académicos y les han invitado a colaborar como evaluadores. (FES Acatlán, 2012: 2-3).

Algunas de las dificultades durante estos procesos señaladas por la FES son:

- Imprecisión para determinar el valor que se asume para definir la calidad en el ámbito educativo: recursos, infraestructura, procesos; o resultados y logros. Se trata de diferentes aspectos que implican diferentes formas de evaluación.
- Indefinición en los instrumentos de evaluación en los estándares de cumplimiento de cada indicador: lo fundamental, lo necesario y lo recomendable. (FES Acatlán, 2012: 3).

Acatlán tiene acreditadas 18 de sus 20 licenciaturas, las dos restantes no se han acreditado por falta de elementos por parte de los organismos calificados en esta labor para evaluar a éstas licenciaturas. ¹⁵.

¹⁵ Si desea consultar más a fondo sobre esta información favor de remitirse al ANEXO 2

Evidencia N3. Centro de Orientación Educativa y Servicios Integrales (COESI)

En el video institucional sobre la inauguración del COESI, se plantea que este surge de las necesidades cotidianas de atención e información sobre los servicios académicos, sociales y culturales que se vuelven cada vez más complejos en la facultad sobre todo con una comunidad estudiantil que sobre pasa los 20 mil alumnos inscritos en cursos regulares.

Para su creación, la institución asegura se consideraron las características de los alumnos universitarios, los programas de estudio de las licenciaturas, las diferencias en las necesidades del alumnado de acuerdo con su perfil de formación en los sistemas presencial y abierto, así como las distintas alternativas que la universidad ofrece para la promoción de una formación integral, las condiciones y oportunidades para el ingreso al campo profesional y laboral, se valoraron las competencias que adquieren en la licenciatura, y se incluyeron los programas para el cuidado preventivo de la salud. Opciones para la gestión de recursos alternos de apoyo a los estudiantes y los programas para promover la movilidad estudiantil. El objetivo institucional con este nuevo centro es apoyar al alumno desde la perspectiva del desarrollo humano

Además este centro cuenta con modernas instalaciones de reciente creación y equipos de personal multidisciplinarios que se busca promuevan la búsqueda de propuestas innovadoras de atención estudiantil y que fomenten el desarrollo humano pleno en los individuos.

Bajo este nuevo enfoque se concibe al alumno como el principal actor de la gestión universitaria conduciéndole con la ayuda de tutores para su orientación y beneficio académico que facilite su trayectoria escolar, complementado con el fomento de prácticas saludables y el servicio preventivo en optometría, odontología y de salud, fortaleciendo el modelo de formación integral de los estudiantes, a través de cursos talleres y charlas en las líneas de:

- Desarrollo académico: estrategias de estudio y aprendizaje y en la recuperación académica en asignaturas de bajos índices de acreditación.
- Desarrollo profesional: búsqueda de empleo, desarrollo de competencias laborales y profesionales.
- Desarrollo personal: control de emociones, sexualidad, maltrato, estrés escolar, etc.
- Tutorías: Curso básico de formación para la tutoría y herramientas psicopedagógicas para la tutoría. (Presentación del COESI, http://youtu.be/_jmaGqO4Jjs.)

Buena parte de estos servicios ya existían pero se encontraban segmentados en distintas áreas y localidades geográficas dentro de la FES por lo que poder acceder a toda esta información en un mismo sitio es una gran ventaja, así como el hecho de que al agruparlas bajo una misma instancia se crean condiciones que favorezcan el flujo de comunicación constante, lo que evita que se genere entropía en los procesos de información. Asimismo, el perfil de este personal se plantea de un carácter más flexible y proactivo, lo que se espera genere una dinámica proactiva en la mejora de la educación.

Este centro no sólo modifica gráficamente el organigrama de las FES, sino que genera cambios en la infraestructura, y promueve la interdisciplina laboral, pues a diferencia de otras áreas donde existe una preponderancia de una sola área de conocimiento, aquí se facilita el intercambio de los flujos de comunicación entre distintos ámbitos que tienen que ver con la formación integral de un individuo más allá de atender únicamente las necesidades académicas.

En este momento no nos es posible dar cuenta de los resultados de esta área, pues se creó en octubre del 2012 por lo que es un área de reciente creación que ha tenido que resolver algunos problemas en sus inicios como la falta de personal más especializado y algunos recubrimientos tecnológicos.

Evidencia N4: Catálogo de servicios.

El catálogo de servicios es resultado de la necesidad de encontrar otras fuentes de financiamiento para la universidad, producto del recorte al gasto público 1 y de que son objeto las universidades que hemos mencionado en el capítulo 2 y que identificamos como capitalismo académico, así como de la necesidad de extender su red de colaboración con otras instituciones tanto del sector público como del privado.

Desde la postura institucional el objetivo es contribuir al desarrollo del sector productivo y de servicios del entorno, el catálogo de servicios 2012 ofrece apoyo en el diseño, implementación y mejora de procesos y productos mediante la consultoría, la capacitación y servicios especializados, los cuales coadyuvarán a la solución de problemas y retos que enfrentan organismos públicos y privados. (<http://www.acatlan.unam.mx/repositorio/general/Institucional/Catalogo-de-Servicios-2012.pdf>)

En este documento podemos observar que las diferentes áreas que conforman a esta institución ofrecen diversas alternativas que se ofertan a diferentes públicos. Que van más allá de las que normalmente se tenían como los costos de estos servicios son variables y son fijados por la universidad una vez que se analizan las necesidades del cliente. No pudimos conocer la información de cómo se distribuyen las ganancias de estos ingresos aunque suponemos que como hasta ahora ha sido, todos los ingresos generados por las distintas dependencias se van a la central en CU donde se reasignan a las distintas dependencias, sin embargo, precisamente durante la etapa de la realización del catálogo, *extra oficialmente* se hablaba que este catálogo era una medida de preparación pues en el mediano plazo la central en CU ya no otorgaría el presupuesto, sino que cada dependencia dependería de sus propios recursos, la veracidad de dichas palabras se desconoce por lo que ya nos lo confirmará o negará el tiempo.

Lo cierto es que la obtención de recursos extraordinarios es una necesidad real y que pude atestiguar durante toda mi estancia como empleada e inclusive como estudiante en la FES Acatlán pues poco más del 60 por ciento del presupuesto designado a la Universidad es para el pago de la nómina docente, el resto se distribuye entre los rubros de investigación, extensión y gestión institucional con el cual se hacen malabares pues las carencias y necesidades son muchas – creación de más plazas docentes, plazas administrativas, inversión en infraestructura, insumos, etc.- y definitivamente éstas inciden en el desempeño de la organización.¹⁶

Desde la experiencia personal, recuerdo que cuando nos llegó la orden a las diversas áreas, para realizar las propuestas para el catálogo de servicios todos nos mirábamos con asombro pues la dinámica laboral para muchas áreas era ya de por si extenuante ya que está había sufrido considerables incrementos a partir de las dinámicas de evaluación y acreditación que como hemos visto ya son una constante, en ese momento muchos de los presentes en esa junta nos preguntábamos como podríamos planear y gestionar una mayor carga de trabajo, sin hacer uso de más recursos materiales, económicos y humanos, sí en la mayoría de los casos estos eran a penas suficientes para la carga de trabajo regular, esta interrogante quedo en el aire pues al final cada área realizó su propuesta de acuerdo con la instrucción recibida.

Lo anterior es un punto importante a considerar pues la universidad se abrió a una dinámica que en palabras coloquiales es una arma de doble filo, al menos para una organización burocrática, pues por un lado genera puntos de ajuste al flexibilizar ciertos procesos y estructuras, aunque la estructura general y de base permanece burocrática con lo que ya sabemos que eso implica por lo que necesariamente se originan tensiones tanto en la estructura interna como en la

¹⁶ El presupuesto de la UNAM en el 2014 fue de \$35, 584 millones de pesos de los cuales el 62% se designó a la docencia, el 25 % a la investigación, el 8 % a la extensión universitaria y el 5% a la gestión Institucional. (<http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>), el dato actual sobre el presupuesto de la UNAM, no nos fue permitido reproducir para este trabajo, pero la proporción de los gastos es similar a la de CU en cuanto a los porcentajes.

externa. A continuación pondré dos ejemplos sobre algunas situaciones derivadas de esta dicotomía que detonaron una vez que la organización incrementa la oferta de sus servicios hacia la comunidad externa:

El Centro de Idiomas (CEI) de la FES Acatlán es el área que capta la mayor cantidad de recursos extraordinarios a través de los diversos cursos de lenguas (21) que aquí se ofrecen, en promedio atiende a unos 30 mil alumnos entre comunidad interna y externa ya que es considerado como uno de los más grandes en América Latina; la principal fuente de estos recursos extraordinarios proviene de la comunidad externa que acude a clases, la demanda es tal que la facultad se ve como en un día habitual de clases entre semana, es decir que gracias al centro de idiomas la ocupación de las aulas es total; pero a pesar de que la calidad de los cursos y el profesorado en la mayoría de los casos no se cuestiona, durante una entrevista el Secretario Auxiliar (SE) del CEI nos contó que la queja más constante por parte de los clientes de los sábados proviene de la falta de limpieza de los salones y de los baños, como estos son días que originalmente no se contemplan en el contrato del personal de limpieza, obviamente no hay el personal suficiente que pueda cubrir con esta necesidad. En segundo orden de importancia, la queja recae sobre el estado de los laboratorios especializados para el aprendizaje de idiomas, pues el quipo suele estar descompuesto o es insuficiente para la cantidad de alumnos, por lo que las quejas de los clientes en estos sentidos son una constante. El SE del CEI nos platica:

Las personas al pagar por los cursos sienten el derecho a reclamar por la falta de aseo y mantenimiento de las instalaciones y de algún modo tienen razón pues nosotros deberíamos poder garantizar unas instalaciones limpias y en buenas condiciones, ya que les estamos cobrando una cuota a cambio y aunque está no sea tan cara como en otras escuelas, creo que como institución deberíamos procurar cubrir esas quejas, pero yo sé que es complicado.

Otro ejemplo lo encontramos en la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas (CADyR), la FES cuenta con el gimnasio equipado más grande de la

zona norponiente y de la UNAM, en él pueden trabajar 400 personas simultáneamente, tiene una amplia área de aparatos para ejercitarse, dos canchas multipropósito, una duela, así como un área de sanitarios, regaderas y vestidores. Estas instalaciones están a disposición tanto de la comunidad interna como externa a muy bajos costos, los únicos que pueden usarlo gratuitamente son los seleccionados de las diferentes disciplinas que tiene esta institución. La principal queja que hacen los usuarios de esta área según con el Jefe del Departamento de Promoción Deportiva proviene del bajo mantenimiento a los aparatos:

Nuestro principal problema es nuestro bajo mantenimiento a los aparatos y es que nuestro presupuesto es muy limitado y no podemos hacer el mantenimiento que idealmente estos aparatos necesitan, mucha gente viene conmigo a quejarse y los chavos (los seleccionados) luego se molestan porque no pueden entrenar como deben porque el aparato ya no funciona, lo cual es una lástima porque tenemos mucho potencial, pero la gente se cansa de venir y encontrar los aparatos descompuestos por lo que dejan de venir, y pues ahí no podemos hacer nada más que escucharlos atentamente, nosotros aquí a veces tratamos de arreglarlos a nuestras posibilidades pero se necesita de un servicio regular y especializado, y eso ya no depende de nosotros sino de allá arriba (refiriéndose a las autoridades de la dirección y SA), se hace lo que se puede”.

También encontramos que aunado al mantenimiento la falta de limpieza de las instalaciones era otra de las quejas constantes.

En las situaciones anteriormente descritas encontramos que aunque estas áreas que ya tienen una experiencia previa en lo que concierne a la captación de recursos, enfrentan dificultades generadas dentro del propio sistema organizacional de la FES.

Definir los alcances de esta nueva dinámica en la FES sería algo muy prematuro pues este catálogo recién se creó en el 2012, y aunque ya se han captado ingresos

extraordinarios es probable que algunas de las tensiones producidas con el entorno derivadas de esta nueva dinámica provoquen en el mediano y largo plazo, ajustes en la organización y en su forma de interactuar con el entorno, por lo que habría que revisar más adelante en qué sentido se producen; es decir de qué manera se desarrollara el cambio organizacional, lo que sí sabemos es que esta relación es posible pese a todas las características clásicas de la burocracia, a la existencia de actores y áreas que poseen cierta disposición y flexibilidad dentro del sistema organizacional que facilitan el acoplamiento entre sistemas burocráticos y posburocráticos.

Por lo que ante esta dinámica de acoplamiento encontramos que para este caso de estudio es necesario introducir el cambio organizacional y la cultura corporativa.

4.3. La Recombinación de la Cultura Corporativa Como Mecanismo de Coordinación.

Aunque ya hemos hablado con mayor detalle sobre el cambio organizacional retomaremos algunos aspectos de éste con el propósito de introducir nuestro siguiente tema, el de la cultura corporativa. Pues para este caso vemos que se encuentran directamente relacionados.

En el capítulo 3 explicábamos que existen diferentes tipos de cambio organizacional y que ninguno es excluyente entre sí por lo que se trata de un fenómeno complejo en todas sus dimensiones y que además suele generar un fuerte rechazo en los actores organizacionales, sobre todo cuando este se hace explícito, ya que en este proceso entran en juego diferentes factores, sin embargo el cambio en la planeación estratégica es fundamental cuando la organización tiene que adaptarse ya sea por las demandas internas o externas que ejerce el medio ambiente, para el caso que estamos analizando la necesidad del cambio está más ligado a las influencias externas, que demandan a que la organización se transforme para responder de mejor manera a esas exigencias. Esta acción

necesariamente involucra el interior de las organizaciones, haciendo uso del sistema simbólico y de comunicación de ésta para articular e impulsar la estrategia y lograr que sea adoptada por los miembros de la organización. Como ya lo mencioné anteriormente la FES Acatlán reconoce la importante relación que guarda con su entorno, y se asume en la dinámica del cambio organizacional, tomando como estandartes la **innovación**, la **calidad** y la **pertinencia social**.

Este planteamiento de un entorno dinámico que ejerce una gran influencia sobre la organización, y que nos lleva a hablar sobre el cambio organizacional nos permite explicar porque el cambio organizacional se conjuga con otra variable que en muchos casos resulta fundamental no sólo para la planeación y ejecución de la estrategia sino que sobre todo para el éxito de la misma, nos referimos a la cultura corporativa, y que para este caso se trata sobre todo de una cultura orientada a la calidad.

Salmans (en Green, 1988), señala que dentro de la estrategia es primordial adecuadamente la cultura corporativa. Desde esta perspectiva, he aquí la importancia de administrar el cambio y vencer la resistencia que los actores organizacionales presentan ante esta idea. “Si la cultura no está completamente sincronizada y es constante a favor de la estrategia, entonces la resistencia cultural al cambio deberá ser eliminada” (Green, 1998:7) así, la imposibilidad de manejar el cambio, a través de la administración de la cultura, derivara en el fracaso de la estrategia. “La Formación de la cultura por tanto, es siempre por definición, un esfuerzo hacia la integración y los patrones”. (Schein, 1992: 11)

Heydebrand (1989), nos da cuenta del surgimiento de nuevas formas organizacionales producto de la transición del capitalismo industrial al post industrial y examina la flexibilidad de las formas organizacionales pos burocráticas y tecnocráticas identificando en ellas una grupo de características como: uniformidad, universalismo, débil clasificación y encuadre en las opciones, acoplamiento flojos, interdependencia e interrelaciones; así como la propagación de una cultura corporativa para confrontar las tendencias centrífugas y destructivas de la flexibilidad estructural. Aunque nuestra organización no es en sí

misma pos burocrática, la cultura en esta caso se inserta como un mecanismo de coordinación y de acoplamiento.

Los principales mecanismos de coordinación entre estas dos dimensiones: burocrática y pos burocrática son para el primer caso, la supervisión directa, característico de las estructuras burocráticas así como la normalización de los outputs, (investigaciones generadas, número de alumnos titulados, licenciaturas acreditadas, etc.), mientras que en el segundo caso el papel de la cultura corporativa es muy importante, como una herramienta que contrarresta la fuerza centrífuga que producen las estructuras flexibles pos burocráticas Heydebrand (1989). Y que para este caso nosotros hemos identificado que funciona como un puente que facilita el acoplamiento entre estos dos sistemas organizacionales.

Mintzberg (1989), se refiere a la cultura como ideología y nos dice que.

Se considera que una ideología es un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros que lo distingue de otras organizaciones. La característica clave de tal ideología es su poder unificador, ata al individuo a la organización, generando un “esprit de corps”, un “sentido de misión”, en realidad una integración de objetivos individuales y de la organización que puedan producir la sinergia” (Mintzberg, 1989:260-261).

Ésta última es un método que la institución crea y gestiona ex profeso para ejercer su influencia institucional –por esto es que la identificamos como *cultura corporativa*-, sobre los sujetos articulando un sistema simbólico que combina aspectos entre la imposición de la norma y la creación de valores institucionales que orientan la acción del individuo dentro de la organización, con lo que se reduce la resistencia que el individuo pueda presentar hacia la racionalidad institucional, ésta es deliberadamente diseñada y ejecutada por la institución como un instrumento que apoya el cumplimiento de los objetivos organizacionales, otorgándole a los actores institucionales un marco de referencia para la acción mediante una racionalidad que va desde lo racional a lo emotivo, -remitirse al

capítulo 3 lo referente a la burocracia y las racionalidades de Weber- para que les sea compartida por todos los miembros de la comunidad organizacional.

“Cuando un individuo ha internacionalizado su compromiso hacia una institución racional como la ciencia o la academia, su compromiso determina su disposición, por lo que hay poca o ninguna resistencia a la racionalidad formal; esto representa la obediencia a una voluntad institucionalizada de poder. El poder organizacional, en su máxima expresión da origen a maneras que se instituyen a sí mismas en la psique de los individuos. El incremento de la auto disciplina, en combinación con una creciente burocratización, han proyectado la racionalización y la individualización como marcas de la modernidad en el mundo social”. (Clegg y Lounsbury, 2009: 191)

Es por eso que la FES Acatlán optó por la creación, difusión en interiorización de una cultura corporativa orientada a la calidad, aunque la Universidad Nacional como tal tiene en sí una cultura corporativa preexistente de gran impacto representada por su clásico sistema de valores, los símbolos universitarios del Escudo, el puma, la goya, himno universitario, entre otros elementos simbólicos. Es por esto que decimos que se recombina.

En el caso de la FES Acatlán es importante reforzar la cultura preexistente, sobre todo porque durante los primeros años de su creación, existía el sentimiento generalizado entre los agentes tanto internos como externos de ver a estas entidades multidisciplinarias como ajenas a la Universidad Nacional, por lo que se hicieron campañas de comunicación interna que iban dirigidas específicamente a promover la pertenencia con lemas como “Acatlán también es la UNAM” o Todos somos Universitarios, además recordemos que durante la huelga del 2009, la imagen y el orgullo universitarios también se vieron afectados. Haciendo uso de este mismo sistema de valores preexistente, se dirigen los nuevos esfuerzos por insertar el sistema simbólico de la calidad. Así mismo lo reconoce, el Director de la institución:

Es necesario reforzar el sentido de pertenencia en los trabajadores – funcionarios, trabajadores de base y de confianza–, así como mejorar la relación con los sindicatos, mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Es fundamental promover la observancia de las disposiciones normativas, el estímulo a la participación de la comunidad y el respeto de los derechos universitarios. Hay que establecer políticas para evaluar el desempeño en relación con los programas institucionales para la formación y la superación profesional y la capacitación laboral. (Plan de Desarrollo de la FES Acatlán 2009-2013: 17).

Sin embargo, surge otra interrogante, y es el cómo puede lograr la institución que los actores se apropien de la cultura corporativa. El concepto de cultura resulta difícil de delimitar, en el sentido de que la cultura puede ser todo como un referente de creación e interpretación de la realidad. Para este trabajo utilizaremos la noción de cultura corporativa, debido a que en este caso se genera bajo una visión instrumental –funcional, pues se ve como una herramienta que la organización crea ex profeso para modificar conductas en los individuos en pro de los intereses de la organización. 1992: 12).

Los valores organizacionales son parte de este sistema simbólico y estos son transmitidos por la organización a través de la cultura corporativa. Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento, mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una convivencia colectiva

Por tanto es necesario articular los objetivos organizacionales con cada una de sus líneas de acción y por su puesto con sus integrantes, donde el surgimiento de una cultura organizacional de calidad, se erige como la opción más adecuada para lograr una completa articulación de la estrategia, así como el logro de los objetivos y unos actores organizacionales con mayor integración y sentido de pertenencia, sin sumergir a la organización en una reestructuración total de la misma. “la

dimensión simbólica o cultural puede, de alguna manera, contribuir al equilibrio sistémico global y a la efectividad de una organización”. (Smircich, 1983: 344). La razón de lo anterior probablemente derive primero

Desde la teoría del Diseño Institucional, se plantea que en la medida en que tengan éxito las instituciones moldeadas por sus acciones, éstas terminarán por tener un cierto peso en las teorías del diseño óptimo organizacional. En este orden de ideas es cuando se habla de *moralización* en las instituciones, la cual consiste en moldear los valores y preferencias de los individuos, y a través de ellos sus acciones. (Goodin, 1996:56)

Algunos de los elementos que conforman esta cultura corporativa en nuestro caso de estudio son los siguientes:

Misión

La misión de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán es coadyuvar a la formación, con calidad y pertinencia social, de profesionales, investigadores y docentes con alto nivel académico, atendiendo a su desarrollo cognitivo, social, emocional y físico; de manera que sean promotores del cambio para la consecución de una sociedad que dé más valor a la justicia, equidad, cultura, corresponsabilidad, inclusión y diversidad.

Visión

Consolidar a la Facultad de Estudios Superiores Acatlán como la mejor oferta educativa de la zona noroeste del Valle de México, que dé prestigio a la UNAM en el contexto nacional e internacional y se posicione en las comunidades científicas, sociales y educativas por su presencia, liderazgo y vanguardia académica.
(<http://www.acatlan.unam.mx/campus/314/>)

VALORES:

Actitud crítica y propositiva

El diálogo crítico y propositivo es fundamental para la consecución de nuestra Visión.

Actitud de servicio

Nuestra actitud está sustentada en la calidad y la calidez de nuestro desempeño como universitarios.

Actitud permanente de búsqueda de la verdad

La formación profesional en cada una de nuestras disciplinas está sustentada en el rigor teórico-metodológico para la resolución idónea de los problemas.

Compromiso social

Asumimos el compromiso y la responsabilidad de retribuir a la sociedad mexicana los conocimientos y el ejercicio profesional.

Libertad de cátedra

Nos inspiramos en los principios de libre investigación y libertad de cátedra, mismos que permean nuestro modelo educativo.

Orgullo y sentido de pertenencia universitaria

Portamos con orgullo y respeto el sentido de pertenencia a la Máxima Casa de Estudios del país.

Pluralismo cognoscitivo y cultural

Estamos formados en la apertura a todas las corrientes del pensamiento y a las tendencias de carácter científico y social.

Respeto y sentido comunitario

Nuestro desarrollo académico y nuestra convivencia están sustentados en el respeto a la diferencia y a la apertura crítica y constructiva.

Sentido de participación democrática

Nuestra formación y nuestra participación en el cumplimiento de nuestras funciones es incluyente, y con una fuerte sensibilidad de justicia social.

Sentido ético

Somos congruentes en nuestro desempeño profesional conforme al Artículo 3° del Estatuto General de la UNAM: *estar íntegramente al servicio del país y de la humanidad, de acuerdo con un sentido ético y de servicio social, superando constantemente cualquier interés individual.*

Vida colegiada

Nuestra participación colegiada y nuestros órganos de decisión representativos garantizan el cumplimiento de nuestra misión universitaria.

[\(http://www.acatlan.unam.mx/campus/557/\)](http://www.acatlan.unam.mx/campus/557/)

CREDO INSTITUCIONAL:

Como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, me comprometo a:

- Querer, proteger y defender a mi Universidad y a mi Facultad.
- Cumplir en todo momento con las normas, principios y reglamentos establecidos en la UNAM y en mi Facultad.
- Actuar hoy y siempre acorde con los valores universitarios: libertad, solidaridad, verdad, justicia y respeto.

- Mantener un comportamiento ejemplar que siempre contribuya al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura en el marco institucional.
- Sentir orgullo, en todo momento y espacio, de formar parte de la Máxima Casa de Estudios, la mejor Universidad del país y una de las más reconocidas del mundo.
- Enaltecer el prestigio de la UNAM, construido a lo largo de más de 450 años.
- Portar con orgullo y respeto mis colores azul y oro, símbolos de la identidad universitaria.
- Aprovechar el gran privilegio que significa ser parte de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán y de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que en ellas encontraré una formación integral.
- Asumir el compromiso y la responsabilidad de retribuir a la sociedad mexicana y a mi Universidad los conocimientos y el apoyo que me brindan.
- Apoyar a mi Universidad para mantener la formación de futuras generaciones

(<http://www.acatlan.unam.mx/campus/558/>)

Para este trabajo no hemos profundizado en el nivel de apropiación de la recombinación de la cultura entre los diferentes actores que conforma a esta institución, no obstante creer que aplicar un programa de cultura corporativa por sí sólo, es suficiente recurso como para vencer todas las resistencias al cambio que se puedan presentar en cualquier organización es ingenuo, pues siempre será necesario que los ideales planteados por la institución se transformen en realidades, el éxito se logra en la medida de que exista una congruencia entre lo que se dice con lo que se hace, y dar cuenta de este fenómeno bien puede ser tema para otro trabajo de investigación , por ahora únicamente mencionaremos los elementos más evidentes que acompañan la estrategia en lo referente a la cultura corporativa.

Estos elementos se encuentran en la página Institucional de la FES, pero a partir del 2003 a la fecha, cada año en el mes de agosto se realizan ceremonias de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso en donde se les otorga material de bienvenida que contiene todo este sistema de valores, reforzado por un mensaje de Bienvenida por parte del Director, la proyección de un video institucional con información general sobre la FES, así como los valores universitarios generales de la Universidad y particulares de la Facultad; Así mismo se realizan exhibiciones y muestras de actividades de las diversas actividades culturales, deportivas y recreativas de la Facultad, que se refuerzan con la entrega de material didáctico, informativo y promocional de lo anteriormente descrito, creado específicamente para los alumnos de nuevo ingreso.

En cuanto al personal docente, éste al ingresar recibe un curso de inducción donde entre otra información útil para su cargo, recibe también este sistema simbólico de la universidad.

En las plazas administrativas no existe la figura de curso de inducción como tal, salvo para las que se asignan a altos mandos directivos, en las demás estos cursos son prácticamente inexistentes, la mayoría de las ocasiones el conocimiento de las tareas a realizar se adquiere a través de la experiencia personal. Es importante señalar que gran parte del personal que labora administrativamente en esta universidad es egresado de sus propias aulas o bien de la UNAM en general, por lo que en este sentido sólo se realizan acciones de reforzamiento a esta cultura corporativa a través de eventos institucionales, premios y distinciones para el personal.

4.4. Resultados de la Adopción del Modelo.

A lo largo de este capítulo hemos dado cuenta de los resultados tangibles de la transferencia del modelo empresarial describiendo lo que a nuestra apreciación

serían los resultados más evidentes de las tensiones a nivel estructural recordemos que esencialmente la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad y en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos (Weber, 1992), algunas de sus características más importantes son: “a) Alto grado de especialización, b) Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad y Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico”. (Mouzelis, 1975: 46) y aunque estos principios fueron formulados “idealmente” para la maximización de la eficiencia administrativa, en realidad tanta sistematización del trabajo, a menudo puede resultar en diversas disfunciones tales como una estructura rígida y con la toma de decisiones altamente centralizada. “Una burocracia eficaz exige seguridad en las reacciones y una estricta observancia de las reglas”. Esto impide la rápida adaptación en circunstancias especiales no claramente previstas por quienes redactaron las reglas generales. Así los mismos elementos que conducen a la eficacia en general producen ineficacia en casos específicos”. (Merton, 1984:280). Cuando la dinámica organizacional no se encuentra prevista por la norma, es cuando se generan las tensiones en el sistema organizacional.

En capítulos previos, tratamos de contextualizar la compleja dinámica del entorno, que fue generando una serie de tensiones y como resultado presentamos cuatro reacciones de ajuste internos tales como, la incorporación de sistemas de certificación de la calidad en el ámbito educativo y en administrativo, la introducción de la cultura de la calidad, la búsqueda de nuevos ingresos extraordinarios y la creación de puntos de ajuste estructurales con dinámicas organizacionales más flexibles como el COESI en un intento por responder de mejor manera a las exigencias del entorno.

A pesar del discurso institucional las tensiones internas van más allá de las cuatro principales que hemos mencionado por ejemplo, si bien la dinámica de las acreditaciones ha generado reconocimiento externo, lo cierto es que ha modificado

sustancialmente la dinámica laboral interna trayendo conflicto entre los actores organizacionales, tensionando aún más la dinámica entre el ámbito académico con el administrativo por el choque de las persistentes deficiencias de la estructura administrativa que no han sido atendidas en su verdadera complejidad sino que se han tratado superficialmente, por lo que no se ha logrado una mayor integración de los actores organizacionales para la realización de estas metas pues muchos procesos administrativos en toda la facultad siguen siendo muy deficientes la propia organización no establece procedimientos institucionales en cuanto a algunas tareas que se han incorporado y las cuales aún no están reguladas y en muchos casos carece de valores organizacionales que guíen la conducta de sus actores, lo que en buena medida la ha llevado a realizar algunos procesos de manera improvisada. La toma de decisiones aún se encuentra altamente centralizada y jerarquizada, lo mismo sucede con la información, incluso en algunas áreas o no llega la información o bien se restringe el acceso a ésta, entre otros problemas como la integración, cambio de gobierno, etc., merman la actividad de esta organización. Porque, como decíamos anteriormente, la organización está en fase de ajustes.

Ahora bien en este caso se debe tener cuidado con el manejo del nuevo discurso y los valores importados del modelo de la calidad, pero sobre todo con los ajustes ciegos derivados de las demandas del mercado, para que estos no afecten negativamente el tipo de educación, y los objetivos organizacionales que en este caso se recombinan con el sistema simbólico preexistente que en la Universidad persiste, a menos que la intención sea precisamente lo contrario.

Aunque este trabajo no pretende profundizar en los modelos actuales de enseñanza que posee esta institución o en las demás, queremos distinguir que uno de los principales distintivos que poseen las instituciones de educación superior es el tipo de educación que en ellas se imparte, tal vez, usted apreciable lector se pregunte: ¿y qué tiene que ver la educación con la cultura corporativa?, bueno un principio le puedo decir que la cultura corporativa es un tipo de educación

institucional pues en este caso es un instrumento que la organización empleará para legitimar su existencia, promocionar sus objetivos e inculcar sus métodos; como referíamos anteriormente la cultura constituye un instrumento para la institucionalización, pero la educación también puede llegar a serlo, encontramos entonces que en ambos conceptos se transmiten a los receptores mensajes previamente definidos, dotados de una clara intencionalidad, sin embargo veremos cómo estos dos instrumentos aparentemente parecidos, tienen una diferencia fundamental y es que la cultura corporativa posee una mayor carga hacia el acondicionamiento para fomentar determinados comportamientos que son útiles a los objetivos organizacionales y construye las ideologías bajo las que se articula la lógica institucional.

Toda educación constituye un marco de referencia para los individuos, la pertinencia de discutir el modelo educativo de las universidades es importante, por el papel y la influencia que estas pueden llegar a tener en la sociedad. Hoy en día las universidades como centros de instrucción están sobrados y si bien estas son complejos organizacionales que persiguen un determinado objetivo, tampoco es de sorprender que la figura institucional de la organización universitaria emplee recursos como la cultura corporativa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y lograr entre su comunidad interna sentimientos de identidad o pertenencia que aseguren el cumplimiento de sus objetivos organizacionales; idealmente es importante al menos para universidades como la UNAM tener en cuenta que éstas además de recibir influencias del entorno, son capaces de influir y transformar el mismo, por lo que esta responsabilidad deberá estar presente, siempre que se pretenda mantener fiel a los ideales fundadores que tiene esta universidad.

“La determinación de las necesidades educativas es una tarea difícil de lograr debido a la interrelación existente entre las estructuras económicas, sociales y culturales. El condicionante económico pretende manejar al sujeto de la educación como una investigación en la realización de programas acabados

para el desarrollo. Esto es importante en un país cuya planeación es incipiente, ya que requiere precisar su capital ocupacional calificado no sólo para el presente, sino que también se enfrenta a un problema de difícil solución, refiriendo a la imperiosa necesidad de recursos humanos y a la capacidad que la educación puede generar en ellos. En lo referente a la cohesión social, la educación pretende garantizar la trasmisión cultural como punto de equilibrio sociocultural entre lo que es operativo y lo que no lo es, entre lo que se debe mantener y lo que se debe cambiar. El tercer condicionante de las necesidades educativas, es el que surge del ideal educativo, es decir, el que considera como función imprescindible de la sociedad y de la cultura, hacer del hombre un ente de personalidad autónoma y creadora. El equilibrio entre las funciones en el terreno de la política educativa, depende fundamentalmente de las estructuras sociales e históricas del país (Castrejón, 1982:15)

Este es el caso de la FES Acatlán, pues como contenido del discurso institucional que ésta tiene, la concepción de su alumnado recae en la categoría de agente social: Pretendemos preparar alumnos competentes e informados, dotados de sentido social y conciencia nacional, que actúen con convicción y sin egoísmo, que pretendan un futuro mejor en lo individual y en lo colectivo”, (UNAM, 1988: 2).

Sin duda una de las grandes fortalezas que tienen las estructuras pos burocráticas, gracias a la flexibilidad de las estructuras, es su capacidad de recuperar el aprendizaje y fomentar la innovación organizacional, elementos importantes para la cultura de la calidad y la mejora continua, pero nuestra organización no es una estructura pos burocrática, y aunque presenta las convivencias con otro tipo de estructuras más flexibles que le permiten sobrellevar a la estructura burocrática entre sus propias tensiones internas y las provenientes del entorno por lo que tal vez podríamos llamarla híbrida, lo cierto es que la inercia burocrática es la dominante, y desde nuestra perspectiva esta configuración organizacional seguirá persistente mientras se llevan a cabo paulatinamente,

ajustes internos que le permitan cumplir con sus ejes rectores y ajustar sus estructuras.

Los resultados definitivos derivados de esta nueva dinámica en el mediano y largo plazo, la delimitación de futuros ajustes en la organización y los cambios en su forma de interactuar con el entorno, no los podemos predecir con exactitud, por lo que habría que revisar más adelante en qué sentido se producen; es decir de qué manera se desarrollará el cambio organizacional: tal parece que en este caso la dinámica del cambio es intencional desde el entorno pero la forma de introducirlo es por medio de las tensiones que generan conflictos se pretenden suavizar con la introducción de un nuevo sistema de valores que al acoplarse con el sistema de valores preexistente facilita la apropiación de las nuevas dinámicas, lo que sí sabemos es que esta relación es posible pese a todas las características clásicas de la burocracia, a la existencia de actores y áreas que poseen cierta disposición y flexibilidad dentro del sistema organizacional que facilitan el acoplamiento entre sistemas burocráticos y pos burocráticos.

Conclusiones

Conclusiones.

Los resultados de esta investigación nos permiten reflexionar sobre el papel de las instituciones educativas en relación con su entorno, la presente investigación explicó el fenómeno cuyo génesis corresponde a la influencia ambiental del modelo proveniente de la institución empresarial, que no sólo domina los nichos institucionales de su competencia sino que además su visión y métodos han cobrado fuerza en otros ámbitos, sobre todo en aquellos a los que identificamos como de dominio público, y en este caso particular en el de la educación superior. Encontramos evidencias de la transferencia del modelo empresarial a la esfera de la educación pública por lo que parece que la tendencia del campo es hacia la homogenización, como resultado; esta nueva dinámica ha generado algunos ajustes que a su vez generan tensiones como la dinámica de la burocracia maquinal con la burocracia profesional; y la convivencia del TQM con la estructura organizacional burocrática de esta universidad.

En efecto, son varias las presiones que se ejercen desde el entorno a través de las figuras como el Estado regulador, las recomendaciones de organismos internacionales, el mercado y la profesionalización sus modelos de gestión, aparentemente se muestran indirectas pues se entrelazan en una compleja red de influencias que a través de acciones como los recortes al presupuesto, mecanismos de evaluación y de financiamiento condicionado, que ligados a una ideología de desempeño y eficiencia en términos que no necesariamente deberían de aplicarse en el caso de la universidad, están provocando cambios en el actuar de éstas organizaciones, como el surgimiento del capitalismo académico evidenciado en este caso con el catálogo de servicios; o bien la incorporación de prácticas que son comunes en las empresas tales como las normas ISO y las sistemas de administración de la calidad. Más allá de los riesgos derivados de considerar a la educación como un capital, creo que es necesario reconocer que la mejora que puedan ofrecer dinámicas organizacionales provenientes de otros contextos organizacionales, sabiéndolas adecuar pueden ser muy positivas, pues la flexibilidad, los acoplamientos flojos, la recuperación del aprendizaje y capacidad

de cambio de las estructuras pos burocráticas, - no hago alusión al modelo empresarial como tal, sino a características de un determinado sistema organizacional- pueden ser útiles sobre todo si la organización se encuentra en fase de acoplamiento ante contextos de gran dinamismo o como en este caso que faciliten los acoplamientos entre estructuras de diferente tipo. El problema es sumarse a la transferencia mecánica del modelo, sólo por inercia del campo institucional, pues esto puede generar más tensiones y conflictos tanto en la organización como en su entorno, que soluciones a los mismos.

En este trabajo, podemos constatar la tensión entre dos paradigmas que se oponen, por un lado tenemos a la estructura administrativa burocrática es por definición rígida y por tanto poco flexible; y dados los mecanismos por los que administrativamente funciona la universidad, es probable que pase mucho tiempo antes de que se modifique cualitativamente, pues se requiere de un complejo proceso interno, aunque esto no sea estrictamente necesario. Por otro lado, encontramos que la implantación del paradigma de la calidad que introduce principios organizacionales que suponen la existencia de estructuras flexibles no fue posible articular del todo a la estructura predominantemente burocrática de esta organización por lo que la utilización y recombinación de la cultura corporativa como mecanismo de coordinación para facilitar la introducción y promover la inclusión del nuevo modelo en la organización apareció como el más adecuado.

La FES Acatlán forma parte de un mismo entramado institucional denominado Universidad Nacional Autónoma de México, en el cual se desarrollan los procesos relacionados con la producción del conocimiento, de la sociedad mexicana, y el cual ha sido objeto de diversas presiones ambientales que cuestionan la validez del modelo de educación de gratuidad y su calidad, pues si partimos que en una Institución como lo es la UNAM la maximización de las ganancias no es el objetivo principal, entonces, desde luego bajo la lógica empresarial este no es un comportamiento racional, luego entonces dentro de esta lógica que es la

dominante, en sí misma la UNAM es una institución irracional, porque opone cierta resistencia a obedecer ciegamente las leyes del mercado.

Debido a que en las universidades se gestiona el conocimiento, las sociedades tienen mayores expectativas de éstas. La Universidad como institución creadora, preservadora, transmisora y difusora del conocimiento y la cultura, se ve obligada a participar de manera activa en la creación de soluciones viables para los problemas, materiales y de conocimiento que aquejan actualmente a la sociedad.

La Universidad entiende que la ciencia es parte de la cultura nacional, vinculada a la estética (crea, conserva y difunde arte) y a la ética; porque es una institución desde la cual se enfrentan los desafíos morales de la sociedad, así la universidad pública además de fuente de conocimiento e innovaciones tecnológicas constituye uno de los principales recursos culturales a los que puede acceder la sociedad. Las Instituciones de Educación Superior Pública se perfilan como organizaciones que pueden ejercer gran influencia sobre su entorno a través de su función social como organizaciones generadoras de conocimiento y asumiendo un activo papel como agentes de cambio, por un lado mediante el compromiso de formar profesionistas con responsabilidad social que respondan a las necesidades que la sociedad demanda, concibiendo a sus alumnos como agentes del cambio social capaces de transformar el medio en que se desenvuelvan; y por el otro gestionando conocimiento con la relevancia suficiente para incidir en la dinámica política, económica, social, cultural, científica y entre otras en las que ya ejerce influencia y en las que quedan por explorar ya que gracias al uso e innovación constante de nuevas tecnologías en diversos ámbitos de la actividad humana, como por ejemplo con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, mas la dinámica constante del entorno, donde los cambios ocurren de forma más acelerada, en cuanto a la sucesión en el tiempo y de mayor alcance en términos de extensión geográfica impulsados por el fenómeno de la globalización.

La transferencia mecánica del modelo empresarial al nicho de las universidades, no se ha limitado a los ámbitos administrativos y de las estructuras, sino que

también está modificando los objetivos organizacionales de éstas. Y aunque, en un contexto que favorezca la diversidad institucional es válida la existencia de centros educativos que atiendan exclusivamente las necesidades del mercado, existe un importante riesgo de que instituciones educativas como la UNAM, al someterse a la lógica del mercado, indirectamente estén atentando contra sus ideales ontológicos, pues no es lo mismo *entender* al mercado, *atender* al mercado que *someterse* al mercado; en este sentido hay una frase atribuida al Dalai Lama ad hoc: *Aprende bien las reglas, así sabrás como romperlas apropiadamente*, considero que en este punto las instituciones se han ocupado tanto de aprender las nuevas reglas que no han sido capaces de equilibrar la balanza, reapropiarse de los modelos y retroalimentar al entorno.

Retomando el argumento de que las organizaciones no sólo son objeto de influencias externas, sino que también éstas pueden influir en su entorno es importante el papel de la Universidad como la institución en la cual se desarrollan los procesos relacionados con la producción del conocimiento. Por lo que al someterse a las demandas del entorno hay que preguntarse qué tan pertinentes son esas demandas, si éstas responden a necesidades sociales, políticas, económicas, etc. de fondo en nuestro país; aludiendo a lo que mencionábamos sobre la doble función de la educación; el que una institución universitaria se convierta únicamente en proveedora de servicios en este caso el de la educación y/o formación de “recursos humanos”, acaso no pondría en riesgo su capacidad de respuesta hacia ese entorno, es decir su influencia transformadora podría caer en desuso o bien dicha influencia se tornaría sumamente limitada, con lo cual la función histórica de la institución universitaria caería en una fuerte contradicción entre lo que es y lo que se pretendió debía ser.

El reto organizacional para la universidad está en mantener el ciclo dicotómico entre generar, producir, reproducir y transformar la educación y el conocimiento. Sin duda, actualmente las instituciones de educación pública se encuentran en un proceso progresivo de adaptación al cambio, donde podemos identificar rasgos provenientes del modelo de gestión empresarial y uno de esos cambios lo podemos

observar con la incorporación de prácticas de evaluación que buscan la mejora continua de la calidad tanto en la educación como en sus procesos de gestión administrativa.

Al comenzar a realizar esta investigación en el 2011 una de las hipótesis fue que esta transferencia de modelos, en realidad era una especie de moda que sólo se sostenía a nivel del discurso. Sin embargo al profundizar en el análisis encontramos que existe una relación más profunda entre el nuevo modelo y los cambios en las estructuras. Lo que en estos momentos encontramos en este fenómeno de la transferencia de modelos es un periodo de ajuste en el que la institución universitaria debe realizar ciertos cambios a sus estructuras como un mecanismo de defensa ante los embates del entorno. La cuestión es si la postura seguirá siendo pasiva, o activa.

Al analizar el papel de la educación en la sociedad(es) es que subyace la importancia de las organizaciones universitarias y el análisis de su composición organizativa, pues desde una postura de diseño organizacional, en donde este diseño busca facilitar y promover los objetivos organizacionales, es importante vigilar que los cambios que se realicen en las estructuras coadyuven la realización de tales objetivos aludiendo a la misión del quehacer universitario como el de la institución que se estudió que en este caso que corresponden a la docencia, investigación y extensión de la cultura; así la estructura de la organización universitaria debe coadyuvar al cumplimiento de esos objetivos, a menos que sea intencional modificar tanto a los objetivos como a las estructuras organizacionales, situación que puede ser planeada y dirigida o bien surgir improvisadamente, en este sentido hay que preguntarse hacia dónde es que se perfilan estos cambios. Por tal motivo este tipo de organización a nivel interno debe procurar la existencia, de una estructura organizacional burocrática, pos burocrática o híbrida, la que mejor le resulte, siempre que le permita cumplir con su función.

En el caso de esta universidad considero que idealmente bien valdría la pena, emprender un esfuerzo planeado y consiente de romper con la homogenización del

campo y jugar con sus reglas, ser el origen de una alternativa que sobrelleve las imposiciones externas y que proponga y promueva una forma de administración que se adecue a sus propias estructuras de acuerdo a sus medios y fines, esto en el sentido de que se trate de buscar que en el proceso de redefinición de ésta permanezca fiel a sus ideales de origen y no derive a un tipo de organización que no se oponga a las presiones ambientales. Pues aunque la FES Acatlán y la UNAM en conjunto han realizado ciertos ajustes, considero que agrandes rasgos la postura institucional ha sido pasiva- defensiva, es decir sólo se ha ajustado a las tensiones provocadas por las presiones del entorno, ya que no encontramos elementos que nos permitan hablar de una postura más re activa, reclamando esta capacidad de influencia sobre este mismo entorno de la que ya hemos hablado antes. Si recordamos que uno de los mecanismos de cambio isomorfo proviene de la profesionalización y que las propias universidades así como sus profesionales, han sido fuente importante de la extensión del modelo empresarial, por qué la institución académica llamada universidad no ha sido capaz de proponer y defender su propio sistema organizacional, más allá del reconocimiento que como institución realice sobre la necesidad de ajuste de su propio sistema.

Hasta el momento la institución ha sabido manejar estas presiones ambientales y obtener beneficios para sí de éstas, aunque, no hay que perder de vista y nuevamente haremos énfasis en lo que hemos señalado anteriormente en este trabajo sobre la responsabilidad que tienen instituciones educativas como ésta para con la sociedad. Por lo que siempre será bueno preguntarse si eso que demanda el entorno es lo que verdaderamente necesita, pues la organización corre el riesgo de disminuir su capacidad de influencia sobre ese mismo entorno, para dejar de ser una relación de mutuo ajuste y convertirse en una relación unidireccional en la que la voluntad del mercado irremediamente será la dominante.

Tomando en cuenta la compleja dinámica organizacional interna del entramado institucional de la universidad, así como el estrecha relación de interdependencia

es probable que los cambios sean constantes y se den en los mediano y largo plazos, el principal desafío que tiene la universidad es ajustar su respuesta a la cambiante dinámica del entorno, no sólo en las demandas específicas como las propias que determina el mercado laboral u económico sino también en promover en sus ámbito de competencia la gestión del conocimiento, las ciencias, las artes y la cultura de nuestra sociedad, lo anterior se podría ir introduciendo en dinámicas que aunque en un principio tensionen la estructura organizacional a la vez podrían servir como detonadores para realizar cambios necesarios dentro de ésta estructura que le permitan seguir cumpliendo con sus objetivos organizacionales y mantener una relación de mutuo ajuste con el entorno es decir equilibrar la balanza.

Es probable que cualquier cambio en esta organización se realizará de manera progresiva, en el mediano y largo plazo y como yo lo veo podrían resultar hacia dos caminos, uno en que la postura institucional seguirá enfrentando al entorno de manera pasiva, trasformando de fondo a la Universidad y a sus ideales, lo que traería graves consecuencias en nuestro país; o bien a pesar de las presiones externas esta institución será capaz de mantener sus principios rectores, reapropiándose de las ventajas que pueda ofrecerle algunas dinámicas provenientes de las nuevas estructuras pos burocráticas, sin que esto implique una fragante empresalización de la universidad, con todas las implicaciones que de esta idea se derivan, en el mediano o largo plazo. Idealmente lo segundo sería el mejor escenario, pero para que esto se realice es necesaria una postura más activa de la institución y del propio campo donde exista una voluntad institucional por enfrentarse al entorno y no sólo acoplarse él.

Considero que el modelo organizacional de la educación superior pública es perfectible, en el sentido de que siempre podrá ser sujeto de mejoras, puesto que en esencia representa un ideal que no sólo se debe defender, sino que debe ser capaz de transformar su realidad.

A n e x o

I

Oficialización del Sistema de Gestión de Calidad.

Desde octubre del 2004 la Universidad Nacional Autónoma de México ha venido realizando esfuerzos importantes para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, contemplado en el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2007, que culminará con la certificación de los procesos administrativos en materia de Personal, Presupuesto, Bienes y Suministros y Servicios Generales, que son de aplicación general en las 132 unidades administrativas de la UNAM.

En este sentido, la entonces Directora de la FES Acatlán, Mtra. Hermelinda Osorio Carranza, presidió el 3 de junio de 2005 la ceremonia de oficialización de dicho Sistema en nuestra Facultad, hecho que marca el arranque formal de este proceso, para el que se ha trabajado durante casi un año, y que permitirá la mejora constante en la operación de los servicios que presta la Secretaría Administrativa.

Por tanto, la implantación de este Sistema, certificado bajo la Norma ISO 9001:2000, permitirá en el mediano plazo mejorar los niveles de satisfacción del Personal Docente, de Investigación, Estudiantes, Personal Administrativo y sociedad en general, todos ellos usuarios del Sistema.

¿Qué es ISO-9000?

Es una serie de Normas desarrolladas para normalizar a nivel internacional todos los aspectos relacionados con la Gestión y Aseguramiento de Calidad.

¿Qué es “Sistema de Gestión de la Calidad”?

Sistema de actividades coordinadas (administración) para dirigir y controlar la Institución con respecto a la calidad.

¿Qué es “Calidad”?

Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, siendo estos requisitos las características del servicio que ofrecemos y que los usuarios esperan encontrar.

¿Qué es la Política de “Calidad”?

Son las directrices y objetivos generales de las Secretarías y Unidades Administrativas concernientes a la calidad, las cuales son formalmente expresados por la Comisión Técnica (Alta Dirección) y se encuentran establecidas en el Manual de Gestión de la Calidad.

Política de Calidad

Las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias de la UNAM, estamos comprometidas a proporcionar servicios administrativos de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros usuarios, cumpliendo con la normatividad aplicable, a través de la mejora continua en los procesos de las áreas de Personal, Bienes y Suministros, Presupuesto y Servicios Generales.

El cumplimiento de la Política de Calidad se evidencia a través de:

Objetivos de Calidad

1. Gestionar en tiempo y forma los trámites y/o servicios solicitados.
2. Ejercer y controlar oportunamente el ejercicio del presupuesto asignado.
3. Registrar y administrar con oportunidad los ingresos extraordinarios.
4. Incrementar la confiabilidad en el control de los almacenes e inventarios.
5. Disminuir las incidencias de fallas en instalaciones, mobiliario y equipo.
6. Mejorar la satisfacción del usuario.

La política de la Calidad es congruente con las metas organizacionales que son:

Misión (Define la razón de ser):

Colaborar con el titular de la Entidad o Dependencia Universitaria en la planeación, organización y en el establecimiento de los sistemas, normas y procedimientos tendentes a optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, a fin de facilitar el cumplimiento de las funciones asignadas.

Visión (Define a donde se quiere llegar):

Proporcionar una administración ágil y coordinada que brinde un apoyo eficaz y eficiente a las actividades sustantivas de la UNAM, que promueva la calidad de los servicios institucionales que presta y disminuya los trámites y tiempos de respuesta, con la participación activa de los Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa.

Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad



Nivel 1: Manual de Gestión de la Calidad

Define el Alcance y Responsabilidades del Sistema de Gestión de la Calidad. Hace referencia a los procedimientos.

Manual de Planeación de Calidad: Contiene la identificación e interacción de procesos y el Plan de Calidad

Nivel 2: Manual de Procedimientos

Se establece el ¿Qué debe hacerse?, ¿Por quién?, Se ejecutan las actividades y hacen referencia al uso de las instrucciones de trabajo.

Nivel 3: Instrucciones de trabajo

Define el ¿Cómo? Se realiza una actividad específica.

Nivel 4: Registros

Son la evidencia de que el Sistema de Gestión de la Calidad está operando.



Referencia: <http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/>

Anexo

2

Programas Acreditados en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Organismo acreditador	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo Técnico	Consejo Académico de Área a que pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Área
1. Arquitectura	COMAEA	07/06/2010	Jul-09	2004	27/11/2003	CAAHvA	Actualización	--
2. Ciencias Políticas y Administración Pública	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	14/08/2003	CAACS	Modificación	26/05/2004
3. Comunicación	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	1999	21/06/1996	CAACS	Modificación	27/11/1997
4. Relaciones Internacionales	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	14/08/2003	CAACS	Modificación	26/05/2004
5. Relaciones Internacionales (SUA)	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	05/07/2005	CAACS	Adecuación	24/05/2004
6. Sociología	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	02/06/2004	CAACS	Modificación	17/08/2004
7. Matemáticas Aplicadas y Computación	CONAIC	12/12/2011	Mar-11	2006	14/09/2004	CAACFMI	Modificación	02/02/2005
8. Ingeniería Civil	CACEI	27/01/2012	Ago-09	2006	18/06/2004	CAACFMI	Modificación	23/02/2005
9. Derecho	CONAED	27/11/2012	Mar-10	2005	14/09/2004	CAACS	Actualización	--
10. Diseño Gráfico	COMAPROD	01/03/2013	No hay fecha	2009	10/06/2008	CAAHvA	Modificación	01/08/2008
11. Economía	CONACE	20/11/2013	Abr-11	2005	02/06/2004	CAACS	Modificación	17/08/2004

Programas Evaluados por los CIEES con Nivel 1 de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Organismo acreditador	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo Técnico	Consejo Académico de Area a que pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Area
1. Enseñanza del Idioma Inglés	26/03/2007	26/03/2012	Acreditación COAPEHUM	2002	18/05/2000	CAAHyA	Modificación	08/12/2000
2. Filosofía	26/03/2007	26/03/2012	Acreditación COAPEHUM	2006	15/03/2005	CAAHyA	Modificación	31/08/2005
3. Historia	26/03/2007	26/03/2012	Acreditación COAPEHUM	2005	14/09/2004	CAAHyA	Modificación	--
4. Lengua y Literatura Hispánicas	26/03/2007	26/03/2012	Acreditación COAPEHUM	2005	02/06/2004	CAAHyA	Modificación	--
5. Pedagogía	26/03/2007	26/03/2012	No hay fecha	2007	11/10/2005	CAAHyA	Modificación	19/06/2006
6. Actuaría	17/05/2007	17/05/2012	No hay fecha	2006	18/06/2004	CAACFMI	Modificación	02/02/2005
18. Derecho (SUA)	27/05/2008	27/05/2013	No hay fecha	2005	05/07/2005	CAACS	Adecuación	--

Programas sin Acreditación ni Evaluación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Organismo acreditador	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo Técnico	Consejo Académico de Área a que pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Área
19.- Lic. en enseñanza de (Alemán, Español, Francés, Italiano) como lengua extranjera(LICEL-SUA)	-----			2005	11/11/2003	CAAHvA	Creción de la Licenciatura	24/05/2004
20.- Lic. en enseñanza de (Alemán, Español, Francés, Italiano) como lengua extranjera(LICEL-a Distancia)	-----			2008	11/11/2003	Consejo Asesor de la CUAED	Adecuación	24/05/2004

Programas de Posgrado que se imparten en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Nombre completo Oficial	Clave	Semestre de Inicio	Semestre en que perdió Vigencia	Periodicidad	H.Consejo Técnico	No. De Registro Oficial
Especialización en Costos en la Construcción	341	1982-1	Vigente	Anual	1981	514745
Especialización en Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas	344	1982-1	Vigente	Anual	02/98 Actualización 15/01/1998	621766
Especialización Geotecnia	346	1991-1	Vigente	Anual	Jul-88	511702
Especialización en Sistemas de Calidad	3069	2007-1	Vigente	Anual	27/11/2003	521780
Maestría en Economía	4040	2002-1	Vigente	Anual	18/05/2000 Adecuación 08/2009	622502
Maestría en Pedagogía	4041	2010-1	Vigente	Semestral	05/12/2008	245508
Maestría en Urbanismo	4042	2004-1	Vigente	Anual	11/02/2003	511533
Maestría en Estudios México Estados Unidos	4056	2004-1	Vigente	Anual	10/10/2002	221538

Nombre completo Oficial	Clave	Semestre de Inicio	Semestre en que perdió Vigencia	Periodicidad	H. Consejo Técnico	No. De Registro Oficial
Especialización en Costos en la Construcción	341	1982-1	Vigente	Anual	1981	514745
Especialización en Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas	344	1982-1	Vigente	Anual	02/98 Actualización 15/01/1998	621766
Especialización Geotecnia	346	1991-1	Vigente	Anual	Jul-88	511702
Especialización en Sistemas de Calidad	3069	2007-1	Vigente	Anual	27/11/2003	521780
Maestría en Economía	4040	2002-1	Vigente	Anual	18/05/2000 Adecuación 08/2009	622502
Maestría en Pedagogía	4041	2010-1	Vigente	Semestral	05/12/2008	245508
Maestría en Urbanismo	4042	2004-1	Vigente	Anual	11/02/2003	511533
Maestría en Estudios México Estados Unidos	4056	2004-1	Vigente	Anual	10/10/2002	221538
Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (Español)	4061	2004-2	Vigente	Anual	06/06/2003	241586
Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (Filosofía)	4062	2010-1	Vigente	Anual	06/06/2003	241587

Nombre completo Oficial	Clave	Semestre de Inicio	Semestre en que perdió Vigencia	Periodicidad	H. Consejo Técnico	No. De Registro Oficial
Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (Historia)	200-4064	2004-2	Vigente	Anual	06/06/2003	241589
Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (Matemáticas)	4065	2006-1	Vigente	Anual	03/05/2005	241590
Maestría en Derecho	4070 Orientación 1	2006-2	Vigente	Semestral	08/06/2004	612501
Maestría en Política Criminal	4070 Orientación 2	2006-2	Vigente	Semestral	08/06/2004	612527
Doctorado en Derecho	5070	2006-2	Vigente	Anual	08/06/2004	612601
Doctorado en Economía	5040	2006-1	Vigente	Semestral	18/05/2000	622601
Doctorado en Pedagogía	5041	Por abrir	Vigente	Semestral	05/12/2008	245601
Doctorado en Urbanismo	5042	2004-1	Vigente	Anual	11/02/2003	511609
Maestría en Artes Visuales	***	2010-1	Vigente	Anual	09/01/2009	714502

***Convenio de colaboración, este Posgrado no se administra en el Posgrado de la Fes Acatlán

Anexo

3

Mensaje del Director.

La Facultad de Estudios Superiores Acatlán les saluda y les ofrece, a través de este portal, la vista actual de uno de los espacios académico-culturales más importantes de la zona norte en el Valle de México. Con casi 35 años de vida, Acatlán promueve un abanico amplio de opciones curriculares y de desarrollo humano para el enriquecimiento de la formación integral.

Como parte de las Unidades Multidisciplinarias de la Universidad Nacional Autónoma de México –la más grande en su tipo–, somos una Facultad que ha experimentado cambios significativos, en los rubros de la calidad de la docencia, la aplicación de la investigación, la difusión de la cultura y la optimización de procesos administrativos.

Actualmente Acatlán cuenta con los niveles de calidad más altos en todos sus programas de licenciaturas calificados por los organismos evaluadores y acreditadores oficiales, lo que garantiza la calidad de los procesos educativos y, sobre todo, la calidad del desempeño de sus egresados tanto en el ámbito profesional como en los procesos de educación permanente a través de los estudios de posgrado. Todo ello ha contribuido, naturalmente, al posicionamiento de nuestra *Máxima Casa de Estudios* en los rankings de las mejores universidades del mundo.

Nos concebimos como una universidad emprendedora, vanguardista y comprometida con el entorno, que asume los siguientes principios de desarrollo: innovación, calidad y pertinencia social, cuyo proyecto educativo está basado en los valores éticos y de equidad, con la implantación de acciones alternas para la producción, resguardo y promoción del conocimiento.

En este portal mostramos la riqueza de Acatlán en infraestructura y recursos humanos y materiales, pero sobre todo, el potencial de su vida académica e información relevante sobre la vida cotidiana de nuestra Facultad. Tengo la seguridad de que cada visitante percibirá la fuerza, el espíritu y el compromiso de una comunidad dinámica y emprendedora, que mantiene su mirada en el engrandecimiento de nuestro país a través de los profesionales, investigadores y docentes que contribuimos a formar.

Dr. J. Alejandro Salcedo Aquino

DIRECTOR

Fuente: <http://www.acatlan.unam.mx/campus/2182/> recuperado el 8 de marzo de 2012.

Anexo 4

Numeralia

NUMERALIA 2011

Fundación: **17 de marzo de 1975**

Generaciones de egresados: **31**

Superficie: **30 hectáreas**

Edificios: **32**

Aulas: **277**

Auditorios: **7**

Laboratorios y talleres: **44**

Licenciaturas en el Sistema Escolarizado: **16**

Alumnos en el Sistema Escolarizado: **19,253**

Licenciaturas en el Sistema de Universidad Abierta: **3**

Licenciaturas a Distancia: **1**

Alumnos en el Sistema de Universidad Abierta y a Distancia: **1,400**

Alumnos titulados de las 20 licenciaturas: **2,691**

Alumnos inscritos en el programa de Educación para Adultos: **290**

Programas académicos de especialización: **4**

Programas académicos de maestría: **8**

Programas académicos de doctorado: **4**

Matrícula de posgrado: **377**

Graduados de posgrado: **94**

Profesores de carrera: **214**

Profesores de asignatura: **1,356**

Profesores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI): **28**

Proyectos de investigación: **153**

Programas de lenguas impartidos: **19**

Alumnos inscritos a los programas de lenguas: **30,561**

Peritos traductores: **7**

Actividades de Educación Continua (*conferencias, cursos, seminarios, etc.*):
93

Asistentes a actividades de Educación Continua: **2,263**

Acervo bibliohemerográfico: **303,732 volúmenes y 80,351 títulos**

Usuarios atendidos en el Centro de Información y Documentación:
684,443

Talleres y cursos relativos a expresiones culturales: **171 grupos**

Alumnos inscritos a talleres y cursos culturales: **2,891**

Eventos artísticos y culturales: **221**

Asistentes a funciones artísticas y culturales: **más de 60,000**

Capacidad del Teatro Javier Barros Sierra: **550 personas**

Convenios de colaboración: **37**

Contratos: **88**

Usuarios atendidos por el Centro de Desarrollo Tecnológico: **4,547**

Cursos en temáticas computacionales ofrecidos: **103 en 24 diferentes aplicaciones**

Asistentes a cursos computacionales: **891**

Disciplinas deportivas y recreativas ofrecidas: **21**

Usuarios atendidos en actividades deportivas: **10,119**

Servicios de asistencia médica: **4,360**

Publicaciones periódicas de comunicación interna: **2**

Tiraje quincenal de la Gaceta Acatlán: **3,000**

Promedio mensual de visitantes distintos al sitio web de la Facultad:
121,071

Seguidores en redes sociales hasta Mayo de 2011:

Facebook: **9,087**

Twitter: **5,646**

REFERENCIA: <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

Bibliografía:

Albancin O., et al., (2005) "Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en -comparación con la Teoría de Jean Piaget" en *Teoría del Constructivismo Social*, Caracas, junio.

Alcántara A., (2009), "La Autonomía en las Universidades Públicas Mexicanas: Vicisitudes de un Concepto y una Práctica Institucional", en Muñoz H. (Coord.), *La Universidad Pública en México*, UNAM, Seminario de Educación superior- Porrúa, México, 113-145.

Anand, N. y Daft R., (2007), "What is the Right Organization Design?" en *Organizational Dynamics*, Vol. 36 No. 4 pp. 329-344.

Arechavala V. y Solís P., (1999) "*La Universidad Pública, ¿Tiene Rumbo su Desarrollo en México?*", Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Aguascalientes, pág.17-68.

Arellano G., et al., (2009) "Nuevo Institucionalismo Económico y Oportunismo: Avances y Retrocesos en las ciencias Sociales. Tres Ejemplos desde Diversas Disciplinas"; en Ibarra E., (Coord). *Estudios Institucionales: Caracterización Perspectivas y Problemas*, México, Editorial Gedisa-UAM Cuajimalpa.

Bourdieu, P. y Passeron, J., (1981), *La reproducción: elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Editorial Laia, Barcelona, España.

Brunsson, N. (2007), "La reforma como rutina ", en Brunsson, N. y J. Olsen, *La reforma de las organizaciones*, México, CIDE, pp. 65-89.

Camarena C., "Discurso con resto. Los estudios institucionales y los cuatro discursos en Jacques Lacan"; en Ibarra E., (Coord). *Estudios Institucionales: Caracterización perspectivas y Problemas*, México, Editorial Gedisa-UAM Cuajimalpa.

Campell J., (2009) "Seguimiento y Transformación del Análisis Institucional" en Ibarra E., (Coord). *Estudios Institucionales: Caracterización Perspectivas y Problemas*, México, Editorial Gedisa-UAM Cuajimalpa.

Casanova H., (2009). "La universidad pública en México y la irrupción de lo privado", en Muñoz H. (Coord.), *La Universidad pública en México*, UNAM, Seminario de educación superior- Porrúa, México, pp. 147-166.

Castrejón J., (1982) *El concepto de universidad*, México, Ediciones Océano.

Chanlat, J., (1998), *Ciencias sociales y administración, en defensa de una antropología general*, Les Presses de L ' Université Laval Montréal , Editorial Eska.

Clegg, S. y Lounsbury, M., "Aglomerar la Jaula de Hierro" (2009); en Ibarra E., (Coord). *Estudios Institucionales: Caracterización Perspectivas y Problemas*, México, Editorial Gedisa-UAM Cuajimalpa.

Coronilla, R. y A. del Castillo, (2000), "El cambio organizacional, enfoques, conceptos y controversias" en Arellano, D., et al., *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, pp. 77-136.

Crozier, M. y Friedberg, E., (1990), *El actor y el sistema*, México, Alianza Editorial Mexicana. pp. 109-133.

Culebro, J., "Contribuciones del Nuevo Institucionalismo Normativo al Campo de los Estudios Institucionales: Reforma Administrativa, Regulación y Desarrollo internacional"; en Ibarra E., (Coord). *Estudios Institucionales: Caracterización Perspectivas y Problemas*, México, Editorial Gedisa-UAM Cuajimalpa.

Daft, R. (1998) "Fundamentos de la Estructura de la Organización" en *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores, p. 200-243.

De la Rosa, A., (2008), "Algunas aproximaciones al estudio de la Nueva Gerencia Pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos" en Vargas G., (Coord.) *Políticas Públicas de Nueva Generación*, UAM-I, pp. 97-140.

Derray, A. y Lusseau A. (2006), "Typologie des structures", en *Les Structures d'Entreprise*; Paris, Ellipses, pp. 39-58

Di Maggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la Jaula de Hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell, Walter W. Y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp.104-125.

Durkheim, Emile (1979), *Educación y pedagogía*, México.

García S., (2009), "El devenir de la Universidad como espacio público: una trayectoria larga e incierta"; en Muñoz H. (Coord.), *La Universidad pública en México*, UNAM, Seminario de educación superior- Porrúa, México, pp. 69- 111

Gooding, R. (1996), "Las Instituciones y su Diseño", En Gooding, R. (compilador), *Teoría del Diseño Institucional*, Barcelona, Gedisa. pp. 13-63.

González P., (2001), *La Universidad necesaria en el Siglo XXI*, México, Editorial Era.

Hall H, Richard (1983) "*La Estructura Organizacional*" *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España. pp 1-73.

Hall H, Richard (1996) "La Estructura Organizacional: Sus Formas y Resultados; Explicaciones", pp. 50-118; "Estructura Organizacional: Explicaciones" 92-118. en *Organizaciones, estructuras procesos y resultados*, México Prentice-Hall.

Hart, S. (2002) "An integrative framework for strategy-making processes" en *Academy of management review*, Vol. 17, No. 2, pp. 327-351.

Hatch, M. J. (1997). "Why study organizational theory?" En "Theory. modern symbolic, and posmodern perspectives", New York, Oxford University Press, pp. 2-12.

Ibarra, E. (2001), *La Universidad en México Hoy: Gubernamentalidad y Modernización*, México, UNAM Colección Posgrado.

Jepperson, R. (1999) "Instituciones, efectos institucionales o institucionalismo" en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp.193-215.

March, J., y Olsen, J., (1997), *El Redescubrimiento de las Instituciones, la Base Organizativa de la Política*, Fondo de Cultura Económica, -Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Universidad Autónoma de Sinaloa, Mexico, págs. 67-109 y 251-268.

Merton, R. (1984), "*Teoría y Estructuras Sociales*", Fondo de Cultura Económica, México, pp. 275-286.

Meyer, J. y Rowan B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", en *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, Núm. 2, pp. 340 - 363.

Meyer, J. y Rowan, B. (1999), "Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia" en Powell, W. y DiMaggio P.

(Comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 79-103.

Muñoz H. (2009), *La Universidad pública en México*, UNAM, Seminario de educación superior- Porrúa, México 5-22

Mintzberg, H., et al., (2008). *"Safari a la estrategia"*. México, Gránica. pp. 70-194

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Dias de Santos Ediciones, pp. 109-297.

Mouzelis, N. (1975). *"Un análisis de las Teorías Modernas Sobre Organizaciones Sociales"*. En Mouzelis N., *Organización y Burocracia*, Barcelona: Ediciones Península. pp.46-61 y 131-153.

Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999), *"La Organización Creadora de Conocimiento"*, Oxford University Press, pp. 61 – 103.

Perrow, C., (1984), *La Historia del Zoológico o la Vida en el Arenal Organizativo*", en Salaman, Graemme y Keneth T., *Control e Ideología en las Organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, Pág. 308.

Pugh, D.S. (1973). "The Measurement of Organization Structures: Does context determine form?," en *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 19-34.

Pettigrew, A., (1977), "Strategy Formulations as a Political Process". En A. Pettigrew, *International Studies of Management and Organizations* (Vol. 7, págs. 78-87).

Schein, E., (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco California, Págs. 3-27 (Capítulos 1 y 2).

Silverman, D., (1975), *Teoría de las Organizaciones*, paginas 159-217 y 269-290.

Smircich, L., (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis" en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm. 3, pp. 339-358.

Weber, M., (1992), *Economía y Sociedad*. México; Fondo de Cultura Económica.

Revistas:

Brunsson, N., (1982), "The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions," En *Journal of Management Studies*.

Casilda, R., (2004), "América Latina y el Consenso de Washington," en *Boletín Económico de ICE*, No. 2803.

Comas, O., (2007), "La Calidad en Educación Superior o la Otra Cara del Conflicto Entre Organización E Instituciones Universitarias", en *Reencuentro*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, No. 50.

De la Rosa, A., (2002), "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional" en *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 8 .

Di Maggio, P. y Powell W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationallity in Organizational Fields" en *American Sociological Review*, Vol. 48, Núm. 2, pp. 147-160.

Ghoshal S., et al., (1999), "A new Manifesto for Management", en *Sloan Management Review*, Massachutetts Institute of Techonlogy, Vol. 40, Núm. 3.

Green S., (1988), "Understanding Corporate Culture and its Relation to Strategy", en *International Studies of Management and Organization*, Vol. 18 Núm. 2.

Heydebrand, W., (1989), "New organizational forms" en *Work and occupations*, Vol. 16, Núm. 3, Agosto, pp. 323-357. Traducción de Mónica Portnoy.

Meyer, J. y Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", en *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, Núm. 2, pp. 340 – 363.

Montaño, L., (2000), "La Transferencia de Modelos Organizacionales, Una Propuesta Analítica: El Ejemplo de la Administración de la Calidad".

Montaño, L., (2007) "Nuevos modelos organizacionales de trabajo y violencia en el trabajo", en *Cuando el trabajo nos castiga* de Peña Saint Martin, Florencia (coord.) Ravelo Blancas, Patricia (coord.) y Sánchez Díaz, Sergio G. (coord.) Ediciones y gráficos EON, Universidad Autónoma Metropolitana y el Servicio Europeo de información sobre el Mobbing. México, D.F. 1ra edición. Pág. 66-80.

Montoya O., (2009), "Universidad y Conocimiento en la Sociedad Moderna" en *Scientia et technica*, vol. XV, núm. 41, mayo, pp. 159-164.

Morris, T. y Lancaster Z., (2005), "Translating Management Ideas" en *Organization Studies*, Núm. 27, Vol. 2, Londres, pp. 207-233.

Ocampo R. (compilador) y Medina I., (1995), *Reseña de El Nuevo corporativismo, de Philippe C. Schmitter*, Espiral, Vol. I, Núm. 2, enero-abril, Universidad de Guadalajara, Jal. México. pp. 193-209.

Puhg D.S., Hickson D.J., Hinings C.R. y C. Turner, (1968) "Dimension of organization Structure," en *Administrative Science Quarterly* Vol. 13. No. 2 pp. 64-114.

Ruiz, G., (2002), "La Sociedad del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México Vol. XLV, Núm. 185, México, pp. 109-124.

Valvuen, et al., (2006). "Valores en las Organizaciones", en *Omnia*, Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela, Año 12, No. 3, pp. 60-78.

Electrónicas:

8 de mayo de 2013, "Incluyen a la UNAM, el IPN y la UAM entre las mejores escuelas del mundo" *La Jornada*, recuperado el 16 de marzo de 2014, en <http://www.jornada.unam.mx/2013/05/08/politica/019n1pol>

Autonomía universitaria, Abogado General (s.f.) recuperado el 12 de abril de 2014 en <http://www.abogadogeneral.unam.mx/PDFS/autonomia.pdf>

Breve Historia de la UNAM (s.f.), recuperado el 26 de febrero de 2014 en <http://www.100.unam.mx>.

Calderón C., 25 de abril de 2013, "Sólo 1 de 20 universidades privadas busca la certificación," en *El Sol de Puebla*, Recuperado el 16 de marzo de 2014 en <http://www.oem.com.mx/elsoldepuebla/notas/n2961579.htm>

COESI, Gaceta FES Acatlán (s.f.) recuperado el 3 de junio de 2014 en file:///C:/Users/49159/Downloads/gaceta-2012-08.pdf

CONEVAL. 2010-2012, recuperado el 14 de noviembre de 2013 http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinaci3n/Pobreza_2012/COMUNICADOPRENSA_003_MEDICION_2012.pdf.

Cuarto Informe de Actividades del Dr. Alejandro Salcedo Aquino, 2009-2013. <http://www.acatlan.unam.mx/noticias/4074/>.

Sánchez A., (2014), “El Libre mercado descompone lo que toca”, entrevista a David Fernández Dávalos, nuevo rector de la UIA en *La Jornada*, 11 de mayo de 2014, recuperado el 14 de julio del 2014 en <http://www.jornada.unam.mx/2014/05/11/politica/013e1pol>.

Marco Institucional de Docencia UNAM, (1988), “Comisi3n de Trabajo Académico”, recuperado el 18 de marzo del 2014 en <http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/cmp/leguniv/242.pdf> pp. 1-10.

Misi3n y Visi3n FES Acatlán (s.f), recuperado el 14 de marzo del 2012 (<http://www.acatlan.unam.mx/campus/314/>)

Numeralia UNAM. (s.f.). Recuperado el 13 de enero del 2013 del Portal de Estadística Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de México <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>.

Oficializaci3n del sistema de gesti3n de Calidad el 8 de marzo de 2012 en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/270/>

Página Institucional del COPAES (s.f.), recuperado el 3 de abril del 2014 en [.http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php](http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php)

Patentes Universitarias. (s.f.), recuperado el 17 de diciembre de 2013 de <http://www.dgei.unam.mx/?q=node/61>.

Plan de racionalidad y austeridad presupuestaria de la UNAM. (s.f), recuperado el 20 de abril de 2014 en <http://www.dgcs.unam.mx/gacetaweb/suplementos/racionalidad.pdf>.

Premios y Distinciones. (s.f.), recuperado el 13 de enero de 2014 de http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_contentyview=articleid=788yItemid=199ylang=es

Salcedo A., (s.f), Plan de trabajo para la proyección de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán 2013-2017. Recuperado el 4 de enero de 2013 <http://www.juntadegobierno.unam.mx/pdf/fes-acatlan/Salcedo-Aquino-Jose-Alejandro-plan-de-trabajo.pdf>

UNAM, Premios y Distinciones. (s.f.), recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.unam.mx/patrimonio/index.html>.

UNAM, Premios y Distinciones. (s.f.), recuperado el 13 de enero de 2014 de, http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_contentyview=articleid=459yItemid=198ylang=es.

Universia, (2 de abril del 2013);7, “*El 41 por ciento de los mexicanos vive en rezago educativo*” Recuperado el 26 de febrero de 2014 de <http://noticias.universia.net.mx/actualidad/noticia/2013/04/02/1014369/41-ciento-mexicanos-vive-rezago-educativo.html>

Valores institucionales, recuperado el 14 de marzo del 2012 <http://www.acatlan.unam.mx/campus/557/>

Video del 4 informe de actividades del Dr. José Alejandro Salcedo Aquino, 22 de febrero del 2013, recuperado el 26 de febrero del 2014 en <http://www.acatlan.unam.mx/noticias/4074/>.

Video Institucional FES Acatlán, recuperado el 13 de abril del 2014. https://www.youtube.com/watch?v=L_RNzTBJMdOy&list=PL811BBFE8A84CD5E5

Video Institucional: Presentación del COESI, FES Acatlán el 8 de agosto del 2012, recuperado el 7 de abril de 2014 en https://www.youtube.com/watch?v=_jmaGqO4Jjs.

Martínez N., 4 de enero 2010, “*Sólo el 93% de las universidades privadas son de calidad*”: SEP”, *El universal*, Recuperado el 14 de marzo de 2014 <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/174449.html>

Credo institucional (s.f) Recuperado el 14 de marzo del 2012 en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/558/>

Mensaje del Director recuperado (s.f) el 8 de marzo de 2012 en www.acatlan.unam.mx/campus/2182/

Numeralia 2011, “FES Acatlán”, recuperado el 8 de marzo de 2012 en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

Planeación UNAM, Recuperado el 26 de marzo de 2013 en <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2012/disco/xls/140.pdf>

“La UNAM en breve, recuperado el 5 de abril de 2014, en http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&id=97&Itemid=115.

[Catálogo de servicios 2012 recuperado el 7 de abril de 2014 en http://www.acatlan.unam.mx/repositorio/general/Institucional/Catalogo-de-Servicios-2012.pdf](http://www.acatlan.unam.mx/repositorio/general/Institucional/Catalogo-de-Servicios-2012.pdf)

Organización, UNAM (s.f.), recuperado el 28 de mayo del 2014 en <http://www.unam.mx/acercaunam/es/organizacion/index.html>

UNAM en el tiempo, (s.f.) recuperado el 26 de febrero 2014 en http://www.unam.mx/acercaunam/es/unam_tiempo/unam/1970.html

Rodríguez O., 23 de enero de 2014, *La Jornada*, recuperado el 26 de enero de 2014, en <http://www.jornada.unam.mx/2014/01/23/opinion/017a2pol>

Otras fuentes:

Entrevista a RAC, responsable de plataformas y contenidos educativos a distancia y profesor de asignatura., FES Acatlán 28 de octubre 2013.

Entrevista a RHM personal de intendencia, FES Acatlán, 4 de diciembre 2013.

Entrevista al asistente del departamento de personal administrativo, FES Acatlán, 24 de mayo 2013.

Entrevista al jefe de Departamento de Evaluación y seguimiento del deporte, FES Acatlán, 24 de mayo 2013.

Entrevista al Jefe del departamento de promoción deportiva, FES Acatlán, realizada el 8 de junio de 2013.

Entrevista al Secretaria auxiliar de la Secretaría de Estudios Profesionales y Profesora de Carrera Interina, FES Acatlán, 8 de junio 2013.

Entrevista al Secretario auxiliar del Centro de lenguas extranjeras, FES Acatlán, realizada el 24 de mayo del 2013.

FES Acatlán, “Procesos de Acreditación” 2012.

Gaceta Acatlán, marzo 2005, pág. 2.

NotiFESAcatlán, 5 marzo 2004, (Edición de colección), pág. 3

Plan de Desarrollo 2009-2013 de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM.