

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

**RETOS Y DESAFÍOS INSTITUCIONALES: EL PROCESO DE
INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE
México (UACM) 2000-2010**

TRABAJO RECEPTACIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN
URBANA

PRESENTA

SINAÍ RIVERA MARTÍNEZ

Director: LIC. EMILIANO URTEAGA URÍAS

México D.F., abril de 2014

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Dedicatoria

La promesa se cumpliría un día cualquiera

A la memoria de mi abuelo Facundo Martínez Ramos
Por tu amor, apoyo, enseñanzas y tu confianza

A mi madre Rocío Martínez Cruz y mi padre José Luis Rivera Gómez

Nunca entendí el color de mis ideas y mis sueños

la vida
el amor
su tierna mirada
su cobijo
su alegría
sus enseñanzas
Soñamos juntos que un día cualquiera ...

Confirmaríamos con alegría, que el diagnóstico había sido errado
Y que de la carga eléctrica, estallaron miles de ideas.

Los amo

A mis hermanos Edgar y Luis Eduardo
crecimos, jugamos, soñamos y luchamos juntos
para cumplir la encomienda de ser feliz.

A la Universidad Autónoma de la Ciudad de México
por ser mi Casa de la Libertad

Querido Emiliano

No hay palabras que puedan expresar mi agradecimiento por haber emprendido esta andanza con tu guía, siempre cálida y amable tu confianza y tu tiempo que dedicaste fueron parte del compromiso que asumiste hace dos años. Juntos construimos los caminos y los recorrimos, algunas veces parecía que el tiempo nunca era suficiente para seguir explorando, pero siempre había alternativas para enfrentar ese reto. En este espacio, deseo agradecerte todas tus enseñanzas, entre ellas las implícitas, que se reflejan en el contenido de la presente tesis.

Cuando ingrese a la UACM en 2007, acepté la invitación de construir una casa y con tu apoyo lo logré.

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Agradezco al sínodo integrado por las profesoras; Dra. María del Pilar Padierna, Dra. Maria José Rodríguez Rejas , Dra. Tania Hogla Rodríguez Mora, y la Dra. Fabiola Rodríguez Sánchez. El significado de sínodo es “caminar juntos” en ese sentido agradezco por caminar con nosotros en esta andanza, por su valiosa lectura y recomendaciones que enriquecieron la presente investigación.

También agradezco a la profesora Emilia Negrete, que camino con nosotros apoyándonos en la redacción y estilo. Al profesor Carlos Ernesto Martínez por su amistad y su gran apoyo en mi proceso de formación académica, del mismo modo a los profesores Carlos Eduardo González y Mónica Sarnari, así como a la compañera Fabiola Domínguez, por su colaboración y apoyo en el presente tesis.

Al Ing. Manuel Pérez Rocha por iniciar a construir nuestra casa de estudios, y por su colaboración en particular con la presente tesis. A mi querido profesor, amigo y compañero de lucha Alberto Benitez Oliva por sus enseñanzas, su apoyo y su colaboración durante mi proceso de formación académica.

Del mismo modo agradezco a los integrantes del Laboratorio de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Formación Multidisciplinaria (LATICFM): Adrian Alejandro Morales Alvarado, Arturo Padilla López y Felicitas Ovalle por las andanzas que juntos emprendimos para liberar la (j) aula. Y seguir aportando a la construcción de la universidad.

A los compañeros estudiantes que defendieron la Universidad, arriesgando su vida, su libertad, por nuestra Casa de estudios. Juntos caminamos en defensa de esta universidad y lo seguiremos haciendo. Al colectivo *zapatos libres* que inició en el proceso de huelga en 2012 y que juntos seguiremos trabajando para construir comunidad y construir otros mundos posibles: al grito de; AUTONOMÍA, EDUCACIÓN Y LIBERTAD.

Agradezco a toda mi familia por todo su apoyo, a mis tías: Cristina, Cecilia y María Eugenia Martínez Cruz y Guadalupe Cruz que me han apoyado durante toda mi vida.

Finalmente agradezco a mis amigas y amigos que me he encontrado en distintos momentos de mi vida: Katty Hernández Maldonado, Damarise Hernández, Karol Villa, Berenice Dominguez, Enrique Calnacasco, Maritza Cruz, Ivan Benitez, Alma Román, Marco Torres, Karla y Jessica Hernández, Susana Flores y Luis Alcalá.

Índice

ÍNDICE DE ABREVIATURAS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I ANDANZA METODOLÓGICA.....	17
Introducción.....	17
El enfoque metodológico	18
La primera mirada	21
El cambio en la mirada	24
El corpus de información	28
CAPÍTULO II APROXIMACIONES TEÓRICAS AL TÉRMINO INSTITUCIÓN	34
¿Qué es institución?.....	34
Dimensiones de la Institución.....	38
Enfoque Jurídico de la norma.....	39
Práctica en la institución.....	41
La importancia del discurso en la institución	44
Proceso de institucionalización.....	48
La Universidad como institución social.....	53
Gobierno Universitario.....	56
Colegialidad en los órganos de gobierno universitario	59
Estrategia de sobrevivencia Institucional.....	64
CAPÍTULO III FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE MÉXICO (2001-2005).....	70
Introducción.....	70
Antecedentes.....	71

Universidad de la Ciudad de México (2000-2005).....	72
En búsqueda de la autonomía (2003 - 2005)	88
Crecimiento institucional de la Universidad de la Ciudad de México 2001-2005	92
Capítulo IV La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria (2005-2008)	98
Introducción.....	98
Algunas reflexiones sobre la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México	99
El tránsito	102
Crecimiento institucional.....	117
Capítulo V LOS PRIMEROS PASOS DEL AUTOGOBIERNO (2008- 2010)	
.....	120
Introducción.....	120
Ambigüedades en la Ley	121
Los andamios del Primer Consejo Universitario	124
La crisis del co gobierno. Caso de la contraloría interna	127
La Universidad de papel, en papel: Balance general de la actividad del Primer Consejo Universitario	132
ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL ESTATUTO GENERAL ORGÁNICO (EGO)	137
Universidad democrática en el EGO	139
Las transformaciones del Gobierno Universitario en el EGO	140
Crecimiento institucional.....	142
REFLEXIONES FINALES.....	148
Referencias.....	158

Anexos

- I. Normas 1,2,3 ,4,5 y 6 del Consejo Asesor
- II. Discursos Inaugurales de la UACM
- III. Consensos y Disensos del EGO
- IV. Minuta de Reunión con el Consejo Asesor
- V. Solicitudes de acceso a la información:
 - a) Solicitud de información a la Secretaría de Desarrollo del DF
 - b) Solicitud de Información a la UACM.
- VI. Documentación, entrevistas con informantes.
- VII. Línea del Tiempo
- VIII Algunas reflexiones sobre el neo institucionalismo.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF)
- Consejo Asesor (CA)
- Consejo General Interno (CGI)
- Consejo de Gobierno (CG)
- Consejo Universitario (CU)
- Gobierno del Distrito Federal (GDF)
- Jefe de Gobierno del Distrito Federal (JGDF)
- Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (LUACM)
- Primer Consejo Universitario (PCU)
- Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM)

INTRODUCCIÓN

Cuando ingresé a la UACM en 2007...

Escuché que no se invitaba a habitar una casa,
sino a colaborar para construir la casa.

La Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) es una institución que fue creada en 2001 para ampliar oportunidades de educación superior en la Ciudad de México; nació con el objetivo de resarcir la exclusión de miles de jóvenes a las universidades públicas.

La necesidad de la creación de una nueva universidad fue asumida como parte de las acciones en materia de educación, por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, decretando su creación como organismo público descentralizado de la administración pública del Distrito Federal en 2001. Hasta enero de 2005 la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) otorgó la autonomía a la casa de estudios.

El planteamiento ideológico inicial de la UACM corresponde al contexto nacional y global de la crisis de la educación superior, ante la hegemonía y la transformación de la idea de universidad durante el siglo XX. El elemento que muestra la crisis corresponde a desplazar la esencia de la universidad cuyo principal fin es la producción del conocimiento y la difusión de la cultura, para atribuirle una cruel significación como la productora de mano de obra calificada para el desarrollo capitalista (Santos, 1996; 2000; González, 2001).

Ante esa crisis es fundada la UACM, que expresa en su Proyecto Educativo la necesidad de crear una universidad diferente y democrática. Al intentar materializar el anhelo ideológico, siempre es difícil, y surgen las interrogaciones; ¿qué significa ser una universidad diferente y democrática?, y ¿cuáles son sus implicaciones?, ¿cómo se construye una institución de educación superior pública diferente y democrática?

El objetivo de la presente tesis es analizar el proceso de institucionalización de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en el periodo de 2000 a 2010. Identificando sus retos y desafíos institucionales, a partir de la reconstrucción histórica y la observación de sus transformaciones en el tiempo. La pregunta inicial de la investigación fue ¿cómo ha sido el proceso de institucionalización de la UACM?

El estudio del proceso de institucionalización de la UACM; parte de entender que la institucionalización son procesos complejos de transformación de las instituciones. Observar el proceso, permite interpretar ¿cómo es que una institución sobrevive en el tiempo y el espacio? así como identificar ¿qué elementos permiten la sobrevivencia de las instituciones? Ello implica forzosamente realizar una reconstrucción histórica de la institución, identificando a sus actores, normas, prácticas, así como buscar propuestas teóricas que permitan comprender de inicio ¿qué se entiende por institución?, ¿cuáles son los enfoques teóricos en esta materia?, ¿qué es el proceso de institucionalización?, ¿cómo entender un proceso de institucionalización?

El contenido de la presente investigación fue organizado en cinco capítulos.

En el capítulo I, titulado “Andanza metodológica” se aborda el proceso que se siguió para la investigación, el cual requirió definir ¿cómo se va a lograr el objetivo?, ¿desde qué enfoque metodológico se realizará la investigación?, ¿qué herramientas de investigación se pueden utilizar?, así como identificar supuestos y preguntas que ayuden a la exploración en la investigación que permitan la construcción de categorías analíticas para los fines de la investigación.

Uno de los principales retos de la tesis se encontró en la elaboración de un diseño metodológico que permitiera conducir la investigación y la construcción del objeto de estudio desde las preguntas que se han generado. La presente investigación no busca medir o evaluar el proceso de institucionalización de la UACM, y ello permite ir descartando, tanto propuestas teóricas, como enfoques metodológicos. Lo que sí se pretende en esta investigación, es comprender el proceso de institucionalización, y ello requiere necesariamente de la

reconstrucción histórica de la institución, y de plantear la investigación a partir de la identificación de problemas, que son encontrados en el camino. Es decir en la propia andanza se termina de construir el camino a seguir.

Se coincide con la idea de entender a la investigación como proceso constructivo del conocimiento, en constante interacción y movimiento, enfatizando que para abordar la singularidad de los objetos de estudio se pueden encontrar caminos distintos.

En ese primer capítulo se describe el corpus de la información, donde las mayores dificultades que se presentaron durante el proceso de investigación fueron con relación a la búsqueda, acceso, organización y sistematización de la misma. Una vez superados esos retos, a partir de la identificación de diversos problemas del proceso de institucionalización de la Universidad se definieron las categorías analíticas intermedias. Se expone ¿cómo fue el proceso de construcción de categorías analíticas intermedias? que permitieran analizar los problemas ya identificados (las categorías son presentadas en el capítulo II).

El capítulo I contiene en un primer momento la definición del enfoque metodológico que se utiliza para la presente investigación, posteriormente se describe el camino recorrido en la investigación, las dificultades encontradas. Se hace una descripción de la reconstrucción histórica y la presentación de la periodicidad que se realizó para el análisis del estudio de caso.

En el capítulo II, “Aproximaciones teóricas”, se exponen las aportaciones retomadas como referentes para la investigación. El capítulo se compone de tres momentos, el primero, las propuestas teóricas sobre institución e institucionalización, y, segundo, las aportaciones teóricas con relación a la universidad como institución social, el gobierno universitario, la democratización de las universidades y el principio de colegialidad, finalmente se expone la categoría analítica construida, *sobrevivencia institucional*, su relación con las propuestas teóricas y los problemas de la Universidad delimitados para esta investigación.

El primer momento se concentra en comprender qué se entiende por institución, integrando algunas propuestas sobre la definición de institución y sobre la condición polisémica del término. También se elaboran reflexiones sobre el neo institucionalismo, coincidencias y diferencias con sus propuestas, y la discusión sobre las reglas del juego, para comprender el sentido normativo de las instituciones.

Se integraron diversos enfoques que permiten una comprensión de la institución y los procesos de institucionalización, estos son: el enfoque jurídico de la norma, que permite una comprensión de la relación con las dimensiones formal e informal de la institución; el concepto de discurso y su importancia en las instituciones así como el concepto de práctica; y, finalmente las propuestas teóricas con relación al proceso de institucionalización.

Se pensó en discurso y práctica como conceptos importantes que ayudan a comprender el proceso de institucionalización, pensando en resolver, ¿qué es el análisis del discurso?¹ Y ¿cómo el discurso ayuda a comprender el proceso de institucionalización?, Así como ¿qué se entiende por práctica? Y ¿cuál es la importancia de las prácticas en el proceso de institucionalización?

En la segunda parte del primer capítulo se presenta a la universidad como categoría teórica y su condición de institución social, posteriormente se desarrollan las formas de gobierno universitario y finalmente la democratización de la universidad y el principio de colegialidad. Se profundiza en la democratización de la universidad, porque la UACM se plantea el reto de ser una universidad democrática.

De forma general, la singularidad de la UACM y de sus problemas, se planteó en la siguiente pregunta ¿cómo es que la UACM ha sobrevivido en el tiempo y en el espacio? En el tercer momento de este capítulo teórico, se presenta

¹ Es necesario señalar que no se hace un análisis del discurso como tal, sino que solamente se identifican temas del discurso de la institución, relevantes para observar la relación entre las dimensiones formal e informal de la institución.

la categoría analítica de *sobrevivencia institucional*, que es entendida como una serie acciones que posibilitaron la existencia y permanencia de la naciente institución. Ésta estrategia es implícita y las dimensiones que permiten identificarla son las siguientes:

a) *respaldo político*; ésta categoría permite entender las relaciones políticas exógenas y endógenas que se observan en la institución.

b) *La construcción de un discurso político* que se expresa en tres ideas que caracterizan y nombran a esta institución: La universidad necesaria, democrática y diferente. Ésta dimensión permite encontrar, observar y entender que en la actividad discursiva de los principios ideológicos de la institución, en ella se manifiesta la necesidad de la creación de una institución de educación superior en el siglo XX.

c) *Política de masificación* permite identificar la relación entre el crecimiento poblacional y la toma de decisiones.

El análisis es desarrollado a partir de la categoría analítica y sus tres dimensiones que son observadas en tres periodos de la institución generados como parte del análisis, pues permiten identificar las transformaciones de la Universidad en los siguientes periodos: *La fundación de Universidad de la Ciudad de México* que se desarrolla del 2000 a 2005; *La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria* que se desarrolla de 2005 a 2008; y finalmente el periodo de 2008 a 2010, que es el periodo en el que se instala el Primer Consejo Universitario, y que en la presente investigación se titula *Los primeros pasos del autogobierno*. A partir de esta periodicidad, se nombran los siguientes capítulos desarrollándolos desde una perspectiva histórica y analítica.

En el capítulo III, “Fundación de la Universidad de la Ciudad de México (2001-2005)”, se presenta, la etapa fundadora de la Universidad. A partir de la pregunta ¿cuáles fueron los elementos que permitieron la creación y permanencia de la Universidad de la Ciudad de México?, se analizan los procesos de adaptabilidad y complejidad institucional que experimentó la Universidad durante este primer periodo. En este capítulo se desarrolla una reconstrucción histórica

que de forma cronológica describe los acontecimientos y datos generales de mayor relevancia de la institución, y expone la estructura organizativa de la Universidad y sus órganos de gobierno universitario, en el periodo de 2001 a 2005. Durante este periodo se observa y analiza la categoría de *estrategia de sobrevivencia institucional* en sus tres dimensiones.

En el capítulo IV, “La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria (2005-2008)”, se expone el periodo que corresponde al tránsito hacia el ejercicio del autogobierno de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. En este periodo se encuentran los primeros pasos de la construcción de la autonomía de la institución, siendo la propia Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México donde se estableció un proceso transitorio para llegar a tales fines.

El análisis se enfoca en las adaptaciones que se realizaron en el marco de la definición de la integración del máximo órgano de gobierno establecido en la Ley, que es el Consejo Universitario. También se analizan las diversas relaciones entre los órganos de gobierno, enfatizando el análisis de la toma de decisiones de la naciente institución autónoma.

En el capítulo V, “Los primeros pasos del autogobierno (2008-20010)”, se hizo una revisión general de la actividad constituyente del Primer Consejo Universitario (PCU), a partir de la revisión cronológica de los instrumentos normativos más relevantes elaborados por el Primer Consejo Universitario máximo órgano de gobierno de la universidad a partir de 2008, así como la organización interna del órgano. El análisis se centra en las dificultades del ejercicio del autogobierno, se describe y analiza el proceso de elaboración y aprobación del Estatuto General Orgánico (EGO), que es en donde se define la estructura de gobierno, además se exponen las transformaciones de estructura organizativa que se dieron.

En las reflexiones finales, también se mencionan las limitaciones y alcances de la investigación, así como los caminos que se abrieron para explorar nuevas rutas de investigación. Se exponen los retos y desafíos institucionales

identificados, tanto endógenos, como exógenos que son relevantes para comprender el proceso de institucionalización de la UACM.

CAPÍTULO I ANDANZA METODOLÓGICA

De todo quedaron tres cosas
La certeza de que estaba siempre comenzando,
La certeza de que había que seguir
Y la certeza de que sería interrumpido antes de terminar.

Hacer de la interrupción un camino nuevo,
Hacer de la caída, un paso de danza,
Del miedo, una escalera, del sueño, un puente,
De la búsqueda,...un encuentro

Fernando Pessoa

Introducción

En este capítulo titulado “la andanza metodológica”² se presentan los caminos recorridos en la investigación, y que generaron el propio análisis. En un principio el apartado se titularía Diseño Metodológico, pero en realidad nunca existió un diseño en forma de receta paso a paso; por el contrario, lo que se tuvo

² Se debe mencionar que la palabra “andanza” es retomada de una querida amiga que forma parte del proyecto de investigación en el que colaboramos estudiantes y profesores de la UACM, llamado Laboratorio de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Formación Multidisciplinaria. En ese proyecto se ha pensado en la necesidad e importancia de reflexionar en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Como parte de los trabajos de investigación, en una entrevista a profundidad realizada a Felicitas Ovalle estudiante de la Universidad, expresó la importancia de emprender el camino (refiriéndose al camino, como al procesos de investigación) comentó la importancia de emprender el viaje (iniciar la investigación) y comenzar la andanza.

Una andanza incierta, pues se encontraran cuestiones no contempladas, pero que abren nuevos caminos. Si bien, es incierta es también completamente esperanzadora y los resultados son completamente distintos cuando se construye en camino.

Así el director de la presente tesis y coordinador del proyecto de investigación (LATICFM), el profesor Emiliano Urteaga, quien me acompañó en esta andanza; incierta y compleja pero completamente esperanzadora, decidimos que se debía compartir el origen de la palabra andanza.

era la apertura a la sorpresa y a lo no previsto. Así pues, el diseño consistió en no tener un método único, o herramientas ya establecidas desde la primera idea sobre el presente trabajo, sino las que se adaptaron en el camino. Así, ese camino es más largo y complejo.

La flexibilidad de no tener una receta permitió abrir la posibilidad de escuchar otras voces, de mirar otras propuestas y de integrar otras perspectivas, de dibujar en la marcha desdibujando las líneas trazadas al principio.

En primer lugar se presentan algunas reflexiones sobre el enfoque metodológico, posteriormente se presenta la primera mirada, que describe en dónde se empezó, cómo era la primera idea y qué limitaciones se tenían.

Posteriormente se presenta el cambio en la mirada, que reconstruye las transformaciones en la investigación y las propuestas que se incluyeron. Finalmente se presenta el corpus de información y los elementos que lo componen.

El enfoque metodológico

El diseño de un procedimiento apropiado para la investigación no solamente ocurre cuando quien investiga define qué tipo de metodología utilizar enfocado a su objeto de estudio, sino de explicar los motivos por los que ha decidido utilizar determinadas herramientas, estrategias, técnicas y propuestas de diseños metodológicos ya existentes, que permitan conducir la investigación.

Durante mucho tiempo, en las ciencias sociales se ha tenido un amplio debate acerca de la metodología más adecuada para desarrollar investigaciones sociales. Dicho debate tiene distintos tipos y niveles de análisis, sin embargo, una de las aristas se encuentra por definir ¿Cuál es la tarea del científico social? desde luego que es una discusión compleja que ha permanecido en el tiempo, tiene como raíz debates de la filosofía de la ciencia, y en la definición e interpretación de **ciencia**. Por ello, la difícil tarea de entender a las ciencias sociales y por ende, el rol del científico social.

La tarea primaria del científico social, no es probar la veracidad del conocimiento que genera (sólo en la práctica social -esto es en la historia- puede llegar a probarse algo) ni explicar cómo funcionan unas supuestas leyes inmutables, fijas que rigen el comportamiento del mundo social; su tarea central es la de entender y describir en profundidad, por medio de conceptos teóricos el comportamiento social (Martínez, 1996: 48).

La tarea de entender y describir los fenómenos sociales, seleccionando estrategias que ayuden a comprender los objetos de estudio implica considerar que los métodos constituyen “solamente herramientas, procedimientos, instrumentos y modos de armar la teoría para investigar un problema y que al usarlos, faciliten su entendimiento” (Arias, 2000:2).

Definir el tipo de herramientas utilizadas en los procesos de investigación a partir de los objetivos previamente identificados que se desea observar, produce que las estrategias sean diseñadas muchas veces en la exploración de la información y los recursos con los que se cuentan, es parte del proceso de investigación y permite la obtención de una serie de datos que necesariamente se tienen que interpretar una vez que se han implementado determinados dispositivos.

En las ciencias sociales, con frecuencia los métodos de investigación suelen dividirse en dos grandes grupos: Los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros se definen por su carácter numérico y por dar prioridad al análisis de la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales. Los segundos ponen énfasis en la visión de los actores y el análisis contextual en que ésta se desarrolla, centrándose en el significado de las relaciones sociales (Torres, 2004: 63).

Para la presente investigación se retomó la propuesta de Fernando Luis González (2000) que plantea la importancia de repensar los procesos de construcción de conocimiento desde las ciencias sociales. El autor propone que hay tres principios de la epistemología cualitativa, los cuales son los principales referentes que ayudan a comprender cómo se ha desarrollado la presente investigación, los cuales son:

1) El conocimiento es una producción constructiva - interpretativa

Es decir el conocimiento no es una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico. Su carácter interpretativo es generado por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado [...] La interpretación es un proceso en el que el investigador integra, reconstruye y presenta en construcciones interpretativas diversos indicadores obtenidos durante la investigación, las cuales no tendrían sentido si fueran tomadas en forma aislada, como constataciones empíricas (González, 2000:64)

Se consideró que estudiar a la Universidad con categorías pre establecidas sobre el proceso de institucionalización, era un error, porque no se puede estudiar bajo la misma mirada que a otras instituciones de educación superior; entendiendo justo que la interpretación era parte de un proceso constructivo singular del objeto estudiado. Dado que hay muy pocos estudios sobre la UACM y mucho menos algún estudio sobre el proceso de institucionalización que fuera un referente, se apostó hacia la conjugación multidisciplinaria en el marco teórico para poder tener diversidad en los elementos que permitieron interpretar las significaciones o manifestaciones singulares de lo estudiado. Debido a que:

La interpretación no está referida a ninguna categoría universal e invariable del marco teórico asumido, es un proceso que se realiza a través de la unicidad y complejidad de sujeto estudiado. La teoría está presente como instrumento al servicio el investigador en todo el proceso interpretativo, pero no como conjunto de categorías a priori capaces de dar cuenta de los procesos únicos e improvisos de la investigación (González, 2000: 21).

2) Carácter interactivo del proceso de producción del conocimiento

Enfatiza que las relaciones investigador- investigado son condición para el desarrollo de la investigación, y que lo interactivo es una dimensión esencial. El principio orientará a la resignificación de los procesos de comunicación en el nivel metodológico y cambiará mucho de los proyectos de investigación realizados bajo el influjo positivista. Desde esta perspectiva epistemológica, el principal escenario de la investigación son las relaciones investigador- investigado y las relaciones de los sujetos investigados.

La interacción constante otorga cualidades que no se encuentran en la distancia, pues se es parte del proceso de producción del conocimiento. En ese sentido se decidió que la interacción no sería un obstáculo, por el contrario, ayudaba a comprender de forma más amplia el contexto y los significados. Procesar la información en la interacción permite que la brecha entre investigador-investigado sea más corta y por ello más acercada a lo que ahí acontece. El carácter interactivo del conocimiento conduce a la reivindicar la importancia del contexto y de las relaciones del sujeto que intervienen en la investigación como elementos esenciales para la cualidad del conocimiento producido (González, 2000: 22).

3) Significación de la singularidad como nivel legítimo de la producción del conocimiento:

La singularidad se constituye como realidad diferenciada en la historia de la constitución subjetiva del individuo (...) cuando se trabaja en el sujeto como singularidad, lo identificamos como forma única y diferenciada de constitución subjetiva (...) el conocimiento científico desde este punto de vista, no se legitima por la cantidad de sujetos estudiados, sino por la cualidad de su expresión (González, 2000: 23).

En ese sentido el estudio del proceso de institucionalización de la UACM requería, en primer lugar, mirar la diferencia, encontrando en la singularidad una forma distinta de interpretar el proceso. Es por eso que la investigación fue tomando distintas rutas, no siguió una lógica única. Por eso se asume que la presente investigación es resultado de un proceso en construcción interpretativa, que estuvo en constante interacción con el objeto investigado, definiendo a partir de la singularidad el marco teórico y la construcción de categorías analíticas.

La primera mirada

Durante los primeros pasos de la presente investigación, específicamente en la elaboración del diseño teórico, una experiencia fue que en las primeras visitas a las bibliotecas, en los buscadores bibliotecarios, al introducir la palabra

“institución”, la búsqueda dirigía principalmente a los pasillos de cuatro áreas de las ciencias sociales: economía, derecho, sociología y ciencia política. En esas clasificaciones de las bibliotecas fue en donde se encontró mayor material bibliográfico, el descubrimiento fue que incluso la mayor cantidad de aportaciones sobre institución no se encontraba en el pasillo de ciencia política o sociología, sino en los pasillos de economía. Lo anterior implicaba plantear una conjugación multidisciplinaria para mirar el campo problemático de la Institución, desde distintos enfoques.

Por ejemplo, las aportaciones que se han hecho se concentraban en entender las relaciones del mercado con el Estado, las distintas interacciones institucionales en los ámbitos económicos, rescatando la relevancia de una comprensión del propio proceso de desarrollo de esa área de la economía, que partía desde la teoría clásica hasta las nuevas propuestas para entender los complejos sistemas económicos a partir de una nueva re significación de la institución.

Ello implicó una forzosa reflexión sobre aquellos aportes para entender ¿Qué es una institución? Un primer acercamiento el planteamiento de la economía (que es retomado en este trabajo sólo como referente), permitió explorar otros pasillos y seguir con la indagación, aunque al buscar otros enfoques teóricos, se identificó que había una gran cantidad de textos que coinciden en que las instituciones eran las reglas del juego. Y esa primera coincidencia permitió identificar un suelo común sobre la definición de institución de esos primeros referentes teóricos, constituyendo un primer momento en la indagación.

De acuerdo con el principio del carácter interactivo entre el investigador - investigado mencionado antes, se debe hacer una advertencia: el trabajo ha sido redactado evitando la conjugación verbal en primera persona. Ello no quiere decir que no se contempló la relación de quien investiga con el investigado, pues la investigación se asumió como un proceso interactivo que se construyó también con otras voces y por eso se despersonaliza en la redacción del presente trabajo.

Sin intención de confundir al lector, es necesario hacer un paréntesis en la redacción, para hablar desde la experiencia personal en los primeros pasos.

La investigación ha tenido diversos momentos, por lo que es necesario hacer mención de cómo surgió la inquietud de entender ¿Cuáles son los problemas de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México? En 2009 tras mi participación en el Primer Consejo Universitario como representante estudiantil del Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales del Plantel Casa Libertad, año en que inició durante el proceso de elaboración del Estatuto General Orgánico (2010). Sin tener ningún tipo de conocimiento previo respecto a especialización en la normatividad universitaria y lo que implicaba la actividad legislativa de una universidad, yo contaba sólo con la voluntad de querer aportar ideas para la construcción de la Universidad.

Durante mi experiencia en el Primer Consejo Universitario y con las diversas dificultades que se presentaron, se planteaba la necesidad de estudiar el proceso de institucionalización para comprender el presente y sus implicaciones futuras. La institucionalización parecía ser la palabra mágica ante la inmensidad de problemas de la Universidad; con frecuencia se escuchaba sobre “la necesidad de hacer leyes para organizar la vida Universitaria”, como si existiera una fórmula en la que todo se resolvería mediante leyes. En realidad, siempre se cuestionó esa idea porque desde el trabajo legislativo se observaba que la fabricación de leyes no era espontánea, sino que correspondía a distintos procesos, encontrando en esa experiencia como integrante del Primer Consejo Universitario conocimientos sobre la legislación y la estructura universitaria.

Por supuesto, no se podría contestar la pregunta, ¿cómo resolver los problemas de la UACM? Sin embargo, se planteó la necesidad de tener estudios sobre la Universidad. Muchas universidades tienen sus centros de estudios sobre la Universidad, pero la UACM aún no cuenta con esa opción, la necesidad de estudiarse es urgente y en ese sentido se planteó la necesidad de un estudio sobre proceso de institucionalización.

A partir de esas primeras inquietudes se fueron trazando las primeras rutas iniciales de exploración con relación a la teoría, identificando las dimensiones formal e informal en la categoría institución. Como resultado de ello se indagó sobre la categoría “práctica” y su relación con la institución, para después intentar resolver ¿qué se entiende por institucionalización? Rescatando la propuesta de Huntington (1991). Paralelamente se fue haciendo la recopilación de datos históricos y la revisión de documentos normativos, aunque sin una estrategia definida. En esa primera mirada se encontraron limitaciones de tipo informacional que se explican en este apartado más adelante.

Aunque la indagación histórica no tenía una estrategia, en esas primeras miradas fueron las que dieron un panorama general que permitiría ir construyendo no sólo la estrategia de indagación, sino la organización de esa reconstrucción histórica. El primer acercamiento permitió ubicar en el tiempo dos grandes períodos 1) El nacimiento de la universidad como organismo público descentralizado (2001- 2005); y 2) El otorgamiento y ejercicio de la autonomía (2005- 2010).

El cambio en la mirada

Después de este acercamiento inicial, se planteó la necesidad de redefinir algunos elementos y dar apertura a la inclusión de propuestas teóricas que ayudarían a comprender lo que se tenía. Esa primera apertura contempló la integración de la propuesta de Eduardo Remedi (2007) y Lidia Fernández (1994), lo que permitió enfatizar la importancia de la historicidad, así como la diferencia de la institución en relación con otras, y sus procesos de institucionalización.

Entonces se tenía de forma general un marco teórico, un marco histórico y uno empírico. La principal limitación de todo ello es que los elementos estaban aislados; por un lado, el análisis descriptivo de acontecimientos institucionales en orden cronológico, y por el otro el análisis descriptivo de la estructura organizativa, las estructuras y la normatividad universitarias.

La manera en que se logró observar las relaciones entre estos elementos de análisis fue enfocando el problema de la toma de decisiones, como una constante pregunta sobre el proceso de institucionalización de la universidad, no para evaluar el proceso en términos de eficiencia y gobernabilidad, sino partiendo de la diferencia y la singularidad. La toma de decisiones se enfocó en torno a tres aspectos:

1) Los *actores*, tanto endógenos como exógenos, considerados no sólo como tomadores de las decisiones en determinados contextos, sino también en las relaciones que surgen entre ellos, a partir de los siguientes cuestionamientos ¿cuáles han sido los actores? y ¿cómo ha sido el papel de los actores en el proceso de institucionalización? Se identificaron los siguientes actores:

- Exógenos: Asamblea Legislativa del DF (ALDF) y Gobierno del Distrito Federal (GDF)
- Endógenos: órganos de gobierno universitario, que incluye la figura de Rectoría (en sus diversos momentos) y los órganos colegiados (Consejo de Gobierno, Consejo Asesor, Consejo General Interno y Consejo Universitario).

2) Las *transformaciones*, derivado de la toma de decisiones hay diversas transformaciones sobre todo de estructura institucional. Si bien es imposible determinar cuáles son todas las transformaciones, en esta investigación se observaron las transformaciones con relación a los siguientes elementos: a) Organización interna, b) Marco normativo, y, c) Discurso Institucional y d) Crecimiento institucional.

3) Las *coyunturas*, pues la toma de decisiones de los actores endógenos y exógenos, y las transformaciones institucionales corresponden a contextos específicos. En ese sentido, se hizo necesaria la reconstrucción histórica del periodo a estudiar a través de la identificación del desarrollo de coyunturas de toma de decisión.

En esa separación se observó que se debía profundizar sobre un tema central: la toma de decisiones al interior de la UACM, no para evaluar el proceso en términos de eficiencia o gobernabilidad, sino partiendo de la diferencia y la singularidad de esa toma de decisiones y su proyección histórica.

Para organizar los datos en el tiempo se identificaron los acontecimientos dentro de coyunturas institucionales, produciendo una línea del tiempo en la cual se representan momentos específicos de cambio del proceso de institucionalización.

En un primer momento fue un gran avance para identificar los problemas a analizar, con relación a la toma de decisiones. Se identificó que las sospechas eran ciertas, ninguno de los problemas eran estáticos y no se podrían describir en una linealidad histórica. Realizando un segundo ejercicio de re organización de los datos de acuerdo a los documentos oficiales, se visualizaron mediante organigramas, los cuales también se consideran productos de la presente investigación, que permiten observar las transformaciones en la estructura universitaria en el periodo a estudiar.

Al observar los cambios en las estructuras organizativas en los documentos oficiales, no quedaba claro cómo empatar esos cambios respecto a la línea del tiempo. Por lo que se consideró hacer una propuesta de periodicidad, la cual es resultado de la revisión de los momentos históricos que corresponden no sólo a los acontecimientos en el tiempo de la institución a estudiar (2001-2010), sino al contexto y a sus propios procesos de institucionalización observables en las estructuras organizativas.

En un primer instante se identificaron dos momentos: antes y después de la autonomía universitaria. Sin embargo, en el camino ya recorrido se observó que en ambos periodos se encuentran etapas transitorias, que son identificadas porque corresponden a momentos coyunturales muy precisos.

La primera etapa transitoria se encuentra en el proceso de búsqueda de la autonomía, iniciando desde 2003 (es el año en la que por primera vez inician las discusiones en los órganos legislativos y ejecutivos del DF sobre el otorgamiento de la autonomía) y concluye con la aprobación de la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en 2005 (esta primera etapa transitoria no contempla modificaciones de estructura de la universidad).

Durante el segundo periodo de 2005- 2010, también se identifica una etapa transitoria que corresponde a un periodo clave para el análisis del proceso de institucionalización, pues a diferencia de la primera etapa transitoria, en esta que se desarrolló entre 2005- 2007, sí hay cambios de estructura, por lo que se considera un periodo por sí mismo, de tal forma la historicidad quedó representada en los siguientes periodos:

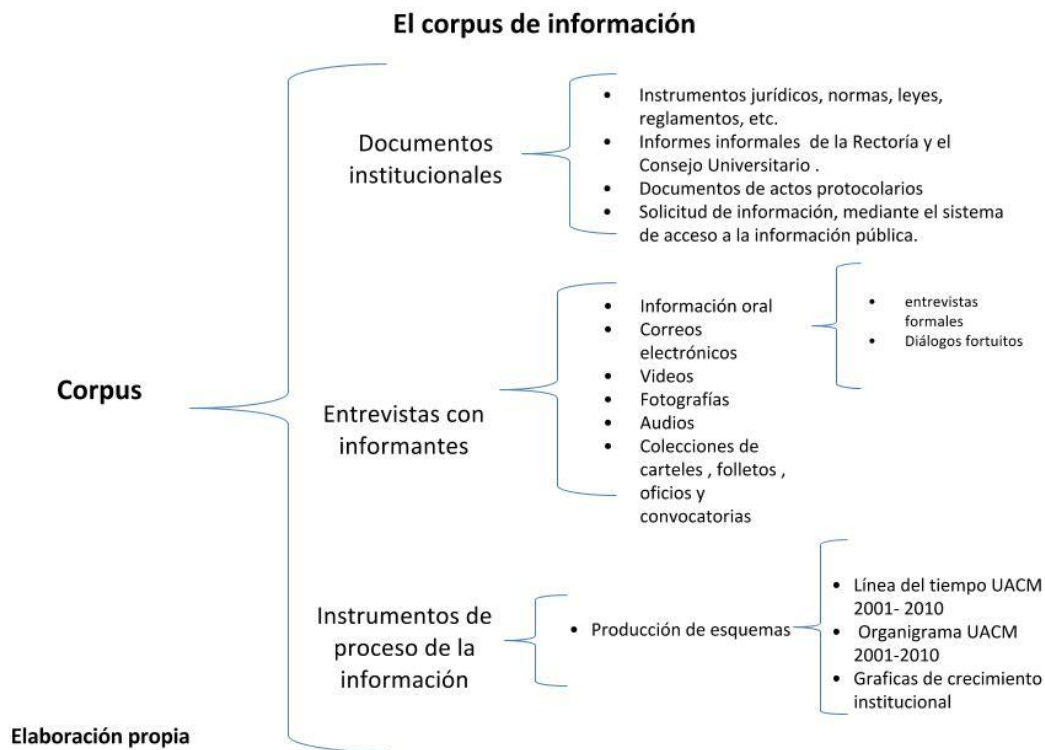
- 1) Fundación de la Universidad de la Ciudad de México (2001-2005)
- 2) La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria (2005-2007)
- 3) El ejercicio de la autonomía: Los primeros pasos del autogobierno (2008-2010)

Y así se fueron abriendo una serie de posibilidades para hacer un análisis más integral con todos los elementos de información. Al observar la importancia de la significación de la singularidad de la UACM, la exigencia de lo estudiado, se generó una nueva apertura en el marco teórico, con la inclusión del análisis del discurso y su importancia en la institución, para explicar la singularidad de su gobierno universitario, agregando elementos teóricos como autonomía, democratización de la universidad y colegialidad. Así que durante ese proceso de redefinición se construyeron categorías analíticas intermedias con relación a la información obtenida que se presentan en el siguiente capítulo.

El corpus de información

En el siguiente esquema se encuentra los contenidos organizados del corpus de la información:

Esquema I Corpus de información



Fueron diversas y múltiples las dificultades que se encontraron con relación a la información de la Universidad, sobre todo en cuanto a la recopilación y organización. Una primera dificultad de la información fue sobre el acceso, hubo documentos, sobre todo institucionales, que no se pudieron revisar, pese a la condición de institución pública. Por ahora (quizá de forma ingenua) no se observa opacidad intencionada o por lo menos, no en los documentos solicitados durante el tiempo a estudiar de 2001- 2010. (Quizá porque no son con relación a presupuesto público ejercido por la institución). Lo que se observó fue que la información se encuentra desorganizada, esparcida y con limitaciones de acceso.

La Universidad no cuenta con una oficina de acervo histórico, lo más cercano a ello es la documentación que se encuentra en la Coordinación de Planeación que depende de la administración central. Los documentos de fácil acceso son con relación a lo que se encontró en el portal de Internet institucional que comprenden, entre otros; leyes, normas, acuerdos oficiales, documentos jurídicos, etcétera.

Debido a ello, la recopilación de datos fue una labor muy compleja y el proceso de rastreo fue muy lento, aunado a la coyuntura del conflicto universitario entre 2010 y 2013 (periodo de realización de la investigación), en donde se dañó lo que se le podría decir el “archivo histórico” de la Universidad tanto el físico, como el digital que estaba en la Coordinación de Planeación.³

La segunda clasificación de la información se elaboró una vez que se definieron los diversos tipos de información a utilizar, como se muestra en el esquema (1), ahí se integran: documentos institucionales, las entrevistas con informantes y los instrumentos de sistematización y proceso de la información (esta última ya integraba un trabajo de síntesis y de organización de las otros).

Sobre los documentos institucionales se rastrearon algunos de los documentos históricos fundacionales, los informes de gestión de la Rectoría 2001-2010 (que contiene los datos históricos sobre crecimiento poblacional) los instrumentos jurídicos, documentos de actos protocolarios, así como solicitudes de información pública.

Las solicitudes de información, se realizaron mediante los sistemas de acceso a la información pública dirigidas al Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal (InfoDF). Se solicitó a la Secretaría de Desarrollo Social del DF (debido a que la Universidad era un organismo público descentralizado de la administración pública del DF, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social, durante el periodo de 2001-

³ Por ejemplo, tras el conflicto universitario de 2010 – 2013 la página de internet institucional, ya no tiene archivos de suma importancia, fueron borrados durante la administración de Esther Orozco a la fecha (abril de 2014)

2005) las minutas del Consejo de Gobierno, máximo órgano de gobierno en aquel tiempo. Después de un largo proceso de correspondencia, la oficina de transparencia de la Secretaría envió un oficio en el que argumentó que “la Universidad Autónoma de la Ciudad de México era el sujeto obligado competente para atender lo requerido” por ser un organismo público autónomo, canalizando la solicitud a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. En respuesta, mediante un oficio la Universidad argumentó, a su vez; que la solicitud realizada, era competencia de la Secretaría. A la fecha los medios institucionales no han resuelto la incógnita de, ¿quién es el sujeto obligado? y la información solicitada no se ha obtenido. Sin embargo, en este trabajo las limitaciones de acceso a la información de la institución se consideraron un dato revelador sobre su institucionalización.

Otro ejemplo de ello fue la documentación obtenida con relación al periodo 2005- 2007, la información respecto a los acuerdos tomados por el Consejo Asesor (Principal órgano de gobierno transitorio durante ese periodo) se encontró en un portal de internet utilizado por la administración de la UACM en 2008, con fecha de última actualización en marzo de 2008, que ahora está abandonado y sin vinculación al portal institucional actual.

Las experiencias en la búsqueda de información generaron el dato de que la información de la institución se encontraba desordenada, esparcida y con acceso limitado, lo que generó una inquietud con relación al proceso de historicidad al preguntar ¿Qué sucede cuando la institución no tiene acceso a su propia información? ¿Qué tipo de consecuencias habrá de no existir claridad sobre la información institucional? Lamentablemente los esfuerzos institucionales para contar su propia historia no han sido suficientes. La institución no puede permanecer en una dinámica de olvido y mucho menos de descuido.

La documentación institucional, dada las condiciones en las que se encontraban, no fue suficiente. La reconstrucción histórica se hizo también a partir de entrevistas con informantes, con quienes se establecieron diálogos informales (estos diálogos con los informantes reflejan mayormente la interacción entre el

investigador- investigado). Estos diálogos se realizaron con diversos integrantes de la comunidad universitaria que participaron en distintos momentos en las actividades institucionales, siendo actores de la institución que tenían información de gran importancia y amablemente la compartieron para la presente investigación.

Entre las fuentes de información obtenida mediante lo que se ha clasificado como entrevistas con informantes, se encuentran la información compartida por los compañeros universitarios como: correos electrónicos, cartas, fotografías, boletines, periódicos, etcétera. Por ejemplo, en una visita ordinaria de asesoría encontré el acervo histórico del profesor Carlos Ernesto Martínez⁴, quien tiene una colección de los Boletines Oficiales de la Universidad de 2001 a la fecha, documentos sobre los distintos procesos, correos electrónicos, videos, fotografías, entre otros. Su colaboración fue muy valiosa. Cabe señalar que el profesor al observar los problemas informacionales, ha impulsado junto con otros profesores, diversos proyectos sobre gestión, acceso y producción de información de la Universidad, creando el sitio de internet Expresa UACM.

La reconstrucción histórica parecía un rompecabezas muy difícil de armar y es preciso decir que a este rompecabezas aún le faltan piezas, y difícilmente será armado en su totalidad, pues falta rastrear las partes de los procesos de construcción identitaria, que se encuentran en la memoria compartida de los integrantes de la comunidad universitaria. Una memoria que no está escrita, pero es compartida en su vida institucional.

La reconstrucción histórica incluye la identificación de una memoria colectiva que sin duda es una tarea que se debe hacer a futuro. En este trabajo, indirectamente se relaciona a la memoria colectiva como parte de la dimensión informal en la institución, sin ella el rompecabezas sigue inconcluso. Este proceso de transformación institucional incluye las voces de distintos actores que han

⁴ Profesor Investigador en el Colegio de Ciencia y Tecnología del plantel Casa Libertad y Consejero Universitario del Primer Consejo Universitario.

construido la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Aunque estaba contemplado incluir la memoria colectiva salió de las posibilidades de este estudio.

Pero se debe decir que fue en las entrevistas con los informante, compañeros estudiantes, profesores y administrativos que se observó una identidad institucional (difícil de describir por ahora) que ha sido construida en colectivo, y con significados compartidos. Los diálogos con estos integrantes de la comunidad en la cotidianidad de pasillos y cubículos, aportaron pistas centrales para ir en busca de piezas del rompecabezas

Por ejemplo, durante una charla con una compañera administrativa del plantel Casa Libertad quien ha laborado en la institución desde su fundación, mencionó que guardaba una carta pública del Rector Manuel Pérez Rocha, en donde convocaba a *Los Foros de Discusión Rumbo a la Autonomía* en 2005. Aunque se había identificado previamente en los diarios de debate de la Asamblea Legislativa del DF, la mención de que se realizaron foros de consulta en la Universidad sobre su autonomía, no tenía sustento de prueba. Así, el documento facilitado por la trabajadora permitió hacer una búsqueda sobre esos foros, encontrando el nombre de la estudiante Fabiola Gutiérrez, quien en entrevista explicó con más detalle los foros y su experiencia en ellos. Y como está anécdota hay un sin fin de historias que ayudaron a la reconstrucción histórica.

En un momento de la investigación se definió que era necesario otro espacio de indagación que fueron las entrevistas, estas se realizaron a integrantes de la comunidad universitaria:: al rector de la Universidad durante el periodo de 2001- 2010 Ing. Manuel Pérez Rocha; a los profesores investigadores y Consejeros Universitarios del Primer Consejo Universitario, Alberto Benítez Oliva, Carlos Eduardo González y a Mónica Sarnari; y a la estudiante egresada Fabiola Gutiérrez del plantel San Lorenzo Tezonco, quien participó activamente en distintos procesos institucionales.

Finalmente se realizó la sistematización y organización de la información generando; líneas del tiempo, esquemas, organigramas y gráficas sobre crecimiento institucional con relación a la periodicidad previamente elaborada.

Los productos como la línea del tiempo, los organigramas y las gráficas son aportaciones concretas de la investigación, son resultado de un proceso interpretativo, porque están compuestos a partir de información buscada y seleccionada para comprender el proceso de institucionalización, realizados a partir de elementos teóricos y de la información particular del objeto de estudio. Cabe mencionar que no hay materiales de este tipo sobre la Universidad.

A forma de conclusión, la andanza metodológica significa el camino recorrido en la presente investigación y permite que el lector tenga claridad sobre cómo se construyó el objeto, la información que se utilizó, las limitaciones y las estrategias que se definieron para realizar el análisis.

El proceso que se describe en este capítulo, se encuentra en cada uno de los siguientes capítulos; tanto en la selección de aportaciones teóricas, la construcción de la categoría analítica intermedia, como en la periodicidad que se plantea para el estudio del proceso de institucionalización de la UACM.

CAPÍTULO II APROXIMACIONES TEÓRICAS AL TÉRMINO INSTITUCIÓN

El presente capítulo se compone de tres momentos, en el primero, se discuten las propuestas teóricas sobre institución e institucionalización, y, en el segundo, las aportaciones teóricas con relación a la universidad como institución social, el gobierno universitario, y la democratización de las universidades. Finalmente, en el tercer momento, se expone la relación de las propuestas teóricas y los problemas identificados en la construcción del objeto de estudio delimitados para esta investigación, la categoría analítica intermedia, *estrategia de sobrevivencia institucional*, que se ha construido para el análisis del proceso de institucionalización de la UACM.

¿Qué es institución?

Si algo ha resultado complejo de abordar en las ciencias sociales, es el estudio de la categoría teórica institución, la cual ha tenido diversas transformaciones con el paso del tiempo; En ese proceso de construcción conceptual se han desarrollado aportes realizados desde distintas disciplinas que le han estudiado: sociología, antropología, psicología, historia, filosofía, economía, derecho, ciencia política, entre otros, han aportado conceptualmente desde sus diversos enfoques, coincidiendo en lo complejo que resulta la discusión teórica sobre las instituciones; la razón de su existencia, su función en la sociedad y sus procesos complejos de crecimiento y transformación.

La riqueza de propuestas teóricas hacen imposible abstraer en un solo significado de institución, el concepto es ampliamente polisémico. Andreas Schedler menciona que “El concepto se encuentra en medio de un campo semántico extremadamente amplio, complejo y desordenado” (Schedler, 2000: 472). En esa diversidad de miradas y enfoques, también se debe considerar el contexto en que los aportes teóricos son creados y las condiciones de cambio de

las sociedades rescatando los procesos históricos, sociales, culturales, económicos y políticos que han tenido impacto en su forma de organización social en distintos tiempos y espacios.

De esta forma es como se introduce brevemente a la discusión teórica con la siguiente pregunta ¿Qué se entiende por institución? Debido a que el campo de la teoría es amplio, se presenta a continuación la selección de las aportaciones y los enfoques teóricos que sirvieron para la misma, sin profundizar en el contexto en el que surgieron.

De acuerdo con el mismo autor, las instituciones se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- 1) Son creaciones sociales, no son hechos naturales, ni productos divinos.
- 2) No son atributos de individuos, son propiedades sociales, colectivas; los conocimientos y las prácticas institucionales son más que idiosincrasias personales, son el patrimonio compartido de toda una sociedad.
- 3) La noción de institución se asocia estrechamente a ideas de estabilidad, regularidad, reproducción, persistencia, recurrencia; las instituciones no son efímeras, momentáneas o inestables, sino que persisten en el tiempo.
- 4) Las instituciones sociales tienen efectos [...] inciden sobre variables sociales, aun cuando no existe consenso; el comportamiento, la interacción, las expectativas, o las percepciones. Establecen restricciones y abren puertas (Schedler, 2000: 473).

Con relación a las características antes expuestas, las instituciones significan una totalidad dentro de la estructura social, son parte de un proceso complejo de organización social en donde intervienen distintos factores; la estrecha vinculación que se tiene entre el orden y la estabilidad representan la forma en la que los individuos han decidido organizarse e interactuar. Por lo que las instituciones persisten en el tiempo, se transforman de acuerdo a su contexto y sus propias prácticas determinan su atmósfera. Las diferentes relaciones que se

generan en ellas, en el sentido asociativo de los actores es parte de la dinámica institucional.

En ese sentido se recata lo propuesto por el economista Ayala Espino que explica:

La escuela contractualista de la elección pública que define a la institución como: El resultado deliberado y expreso de la acción concertada de los agentes, como el fruto de una negociación colectiva que se realiza a través del proceso político [...] en el cual no necesariamente intervienen los mecanismos de intercambio del mercado, sino sobre todo los mecanismos que están localizados fuera del mercado. La visión contractualista de la elección pública enfatiza la participación de los agentes en el diseño institucional de los derechos de propiedad, el sistema legal, el orden constitucional, entre otros (Ayala, 1999: 53).

Desde esta perspectiva, el nacimiento de las instituciones implica un tipo de participación de los individuos desde su génesis, involucrándose en el proceso de construirla, con la declaración y definición de derechos y normas que la regirán. Lo más interesante de la propuesta, y la razón por lo que se ha retomado, es que contempla a la institución como parte de un proceso político en la que los agentes en sus distintos roles definen las reglas y procedimientos.

Las instituciones según Andreas Schedler son:

Patrones de comportamiento estables y valuados, padrones regularizados de interacción, padrones compartidos de expectativas, las reglas del juego, colecciones de reglas y rutinas, procedimientos formales, reglas y procedimientos informales, restricciones sociales, sistemas de incentivos, meta estructuras, sistemas cognitivos compartidos, etc. (Schedler, 2000:472).

Sobre lo anterior, se retoma la idea de que las instituciones son las reglas del juego⁵; esta metáfora alude al establecimiento de reglas y leyes generales de acción, que son indispensables para saber cómo, cuándo y quiénes participan dentro de una organización de individuos (el juego).

⁵ Revisar Anexo- Algunas reflexiones sobre el Neo institucionalismo.

Siguiendo con las definiciones de institución, Samuel Huntington⁶ considera que no existe diferencia entre una institución política y una fuerza social, recurre a la siguiente descripción:

Por fuerza social es un grupo étnico, religioso, territorial, económico de estatus (...) una organización o procedimiento político son un dispositivo para mantener el orden, resolver discusiones, elegir líderes dotados de autoridad, y de este modo promover la comunidad entre dos o más fuerzas (Huntington, 1991: 20).

La idea de institución como una totalidad también se encuentra en la propuesta de Huntington (1991), para él las instituciones son el mecanismo político para mantener el orden aquel que brindará a la sociedad cierta certeza para que, lo cohabiten. El orden puede ser entendido de distintas formas, sin embargo, también alude retóricamente a la norma y a su conjunto para la declaración de un Estado de Derecho. En el orden aparentemente hay un patrón de comportamiento establecido y bajo condicionantes que definen qué hay que hacer, y que parten de la organización colectiva. En las instituciones habitan dos dimensiones que se identifican como las dimensiones formales e informales en la institución.

El primer sentido de la formalidad se asocia con la idea de limitar, restringir y en un sentido positivo, ordenar mediante procesos normativos para estructurar. Al respecto, Romo Morales expone que en las instituciones

Se restringen prácticas que se consolidan cristalizadas en formas organizativas que se estructuran con rasgos que le definen como tales, y solo son instituciones, cuando lo han cubierto, con su forma específica en periodos prolongados de tiempo” (Morales, 2008: 3).

⁶ El trabajo de Huntington se desarrolla sobre sistemas políticos, su propuesta corresponde a una visión general de las instituciones. Y en ese sentido es limitada ~~su propuesta para esta investigación~~, pues da parámetros muy abstractos y generales. Sin embargo, es un referente que permite identificar elementos generales en las instituciones.

En ese sentido la dependencia entre ambas dimensiones formal e informal, convergen en una dinámica de permitir o restringir prácticas que previamente han sido identificadas, generando estructuras.

Dimensiones de la Institución

Por ahora se ha introducido de forma general, que para el estudio de las instituciones es necesario identificar lo que aquí ya se ha señalado sobre las dimensiones formales e informales de las instituciones. Pero es también necesario especificar que el interés es construir una mirada del objeto de forma integral. Es decir, no se piensa solamente en que la institución tiene una parte formal y otra informal, mirar a la institución de forma integral contempla que las dimensiones formales pueden también ser informales y al revés. Por eso es preciso hacer una diferenciación más clara sobre las características de las dimensiones en la institución A) Formal y B) Informal, Ayala al respecto menciona que:

A) Son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas por los individuos para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política: La aplicación y cumplimiento de estas instituciones es obligatorio y se necesita de un poder coercitivo para hacerlas cumplir estas instituciones están referidas al ambiente del dominio público.

B) Son reglas no escritas, que se van acumulando a lo largo del tiempo y que quedan registradas en los usos y costumbres. En la tradición anglosajona se les conoce como la common law y en la tradición latina se le conoce como derecho consuetudinario. Estas son fruto de los códigos de conducta de los valores, ideas y tradiciones de las sociedades. No requiere de una fuerza Exógena para hacerla cumplir y las sanciones son meramente morales y privadas (Ayala,1999 200).

Las primeras son más fáciles de identificar, porque se debe tener registro y documentación de su historia y sus motivos; sirven para dar cierta operatividad formal de sus procesos. Es importante exponer que para entender la dimensión formal se debe explorar, identificar, observar y analizar la dimensión informal, pues

hay una relación intrínseca entre ellas: ambas dimensiones son parte de la historia e identidad institucional.

Por ejemplo para la realización de normas que implican limitaciones, éstas tienen que tener una exposición de motivos que justifique el porqué de la limitación o especificación de alguna cosa porque en los espacios de definición, se han identificado prácticas al interior de las instituciones que son en gran medida la justificación de una norma. Aquellas prácticas informales, identificadas también, son parte de un catálogo de normas que han sido apropiadas y codificadas como reglas entre una comunidad específica. Y en ese sentido creo que es ahí donde las dimensiones dependen una de la otra.

En la dimensión informal, es decir las reglas que no están escritas, los elementos revisados de la teoría del derecho, permiten reconocer la relación permanente de ambas dimensiones, pues dependen del proceso de identificar y definir cuáles son las normas que requieran ser escritas y de establecer procedimientos sancionatorios o de una fuerza coercitiva que establezca la obligatoriedad para cumplir con los fines que se han dispuesto.

Enfoque Jurídico de la norma

En el proceso de definir las normas y reglas bajo las cuales estas interacciones son expresadas, antes se debe exponer qué se entiende por norma (considerando también que es una categoría jurídica que ya se ha manifestado constantemente en este trabajo).

Brieskorn (1993) en su libro *La Filosofía del Derecho* dice que la norma es:

Es la prescripción obligatoria y esa prescripción se refiere a un comportamiento o actuación que debe realizarse de una determinada tarea. La obligatoriedad puede asegurarse contra los distintos disidentes haciendo que la comunidad, un grupo determinado o, encargo suyo una persona individual velen la observancia de la preinscripción,(Brieskorn,1993: 122).

En psicología social la norma es un sistema general de referencia que proporciona criterios para comportamientos futuros, ayuda a enjuiciar un comportamiento realizado y hacen posible la estimación ajena y propia.

De acuerdo con la teoría del derecho, las normas cumplen además con la función de contribuir al apaciguamiento de seguridad y a preservarlos de sorpresas, al mismo tiempo mantienen unida a la sociedad.

La norma deriva de una determinada voluntad, es un “requerimiento”. Quien la fórmula es el dictaminador de la norma; la demanda se dirige a un destinatario; y se prescribe un determinado comportamiento la norma es una relación dentro de una red de relaciones [...] se entiende por institución la concentración de relaciones sociales en una organización más firme frente a los individuos [...] la lógica normativa es en relación del deber ser” (Brieskorn: 1993, 124).

Se entiende entonces que la norma es el mecanismo por el cual se ha delimitado la acción del individuo y corresponde bajo la lógica “del deber ser” desde la propuesta Kantiana. El deber ser de las instituciones de acuerdo a los fines de la misma organización permite darle mucho más certeza, coadyuvar con el orden, implementar e instruir la convivencia con otras instituciones. Esta definición introduce de forma general, a comprender lo que ya se ha visto como la dimensión formal de la institución.

También es importante rescatar los postulados jurídicos, sobre el derecho consuetudinario:

Uso uniformemente practicado por un determinado grupo de personas durante largo tiempo, reconociéndose dicho grupo un carácter Jurídico. La teoría de la permisión considera necesario el reconocimiento del “derecho de costumbre” por parte de la ley para que se pueda calificar de derecho; por el contrario la teoría del ejercicio no lo enjuicia así. Conoce, sin embargo, también la mayor inseguridad, cuando conviene establecer qué derecho es obligatorio. La costumbre puede formarse *praeter legem* (al margen de la ley) *secum legem* (de conformidad con la ley) e incluso *contra legem* (contra la ley) en la forma de pura desobediencia o mediante una estructura paralela de normas. El derecho

consuetudinario adquiere importancia cotidiana en el “relleno de lagunas”, ya sea de una ley, o de un espacio ajeno a la misma (Brieskorn: 1993, 137).

Estos elementos de la teoría del derecho, permiten identificar la relación permanente entre la dimensión formal e informal, pues ambas dependen del proceso de identificar y definir cuáles son las normas que requieran ser escritas y de establecer procedimientos sancionatorios o de una fuerza coercitiva que establezca la obligatoriedad para cumplir con los fines que se han dispuesto.

El derecho consuetudinario rescata la idea de una serie de prácticas que son parte de una comunidad específica en su convivencia cotidiana y tienen una serie de códigos tácitos, que son compartidos, son parte de un catálogo de normas no escritas que en la realidad cotidiana son practicados como normas.

Quedando claras las dimensiones de la institución, se continúa con la exposición de la importancia de los conceptos práctica y discurso y su importancia en la institución.

Práctica en la institución

Giddens (1995) basado en la teoría de la estructuración de sociedades globales, llama a las instituciones como principios estructurales, y supone que son actividades sociales que permanecen en ciertos rasgos constantes, por largos periodos de tiempo. Para Giddens en la relación entre instituciones y normas, el ser humano consciente y racional, se desarrolla en una sociedad mediante prácticas rutinarias que son parte de su conocimiento cotidiano y su actuar, que está limitada por normas que acepta. Dichas normas, “cuando son aplicadas a actividades que perduran por un periodo de tiempo y espacio, se convierten en instituciones” (1995: 60). La cita anterior permite comprender que son parte de procesos de construcciones sociales en donde la relación de las prácticas cotidianas son patrones fundadores de la propia institución.

Giddens propone considerar que el paradigma debe apuntar a visualizar la complejidad de las instituciones, sin hacer énfasis en la visión instrumentalista de

la norma como mecanismo que permite ser eficiente y maximizar los beneficios de las instituciones.

Es necesario exponer de forma breve sobre la categoría “práctica” (que es también un concepto que tiene una gran complejidad semántica), se puede tener un primer acercamiento desde la teoría de la práctica propuesta por Bourdieu:

Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente "reguladas" y "regulares" sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (Bourdieu, 1988: 83).

La dimensión informal de las instituciones se puede entender en lo que plantea Bourdieu sobre el Habitus dentro de una determinada comunidad. Entendiéndolo como un sistema complejo de disposiciones que también generan una forma de organización y que son reconocidas por la comunidad puesto que son practicadas por la misma. También el concepto de norma tiene que ver con ideales de justicia y orden que se constituyen en la sociedad, no necesariamente escritos. La “determinada voluntad” es ese “director de orquesta” que menciona Bourdieu.

Bourdieu está implícitamente diciendo que no funciona por contrato, y que las teorías del contrato, incluyendo las de la razón instrumental racional suponen un “director de orquesta”, un ente centralizado razón, voluntad, normas, técnica, líderes, etc. que caracteriza las ciencias sociales modernas.

Entendiendo que la práctica es una acción social y que se lleva a cabo mediante las relaciones que se tienen en una comunidad, que corresponden a acciones situadas en tiempo y espacios específicos en donde intervienen

elementos culturales. Al respecto se encontró la propuesta de Etienne Wenger (2001) quien se ha ocupado entre otras cosas a estudiar Las Comunidades en Práctica, de acuerdo con el autor el concepto de práctica es siguiente:

El concepto de práctica connota hacer algo pero no simplemente hacer algo en sí mismo o por sí mismo; es hacer algo en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos. En este sentido la práctica es siempre una práctica social (Wenger, 2001: 71).

Este concepto de práctica incluye tanto los aspectos explícitos como los implícitos, Incluye lo que se dice y lo que se calla, lo que se presenta y lo que se da por supuesto. Incluye las enunciaciones, los instrumentos, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las regulaciones y los contratos que las diversas prácticas determinan para una variedad de propósitos. Pero también incluyen todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las instituciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad que, si bien en su mayor parte nunca se llegan expresar, son señales inequívocas de la afiliación a una comunidad de práctica (Wenger: 2001, 71).

Para el estudio de las instituciones, el concepto de práctica abre nuevos caminos de análisis que no necesariamente se contemplan en los procesos de definición de normas.

La propuesta de Wenger invita a ponderar como elemento de análisis el sentido de las significaciones, como parte de un proceso de construcción de identidad así como de la historicidad, siendo así que los habitus, y prácticas no necesariamente se expresan solamente en normas, sino en la particularidad de las acciones compartidas, incluyendo entre otros elementos el lenguaje para comunicarse con los otros en espacios compartidos con imágenes y símbolos que los diferencia e identifica, creando historias y mecanismos para interactuar,

relacionándose y construyendo propiamente los espacios particulares de interacción social.

La importancia del discurso en la institución

Es el discurso un elemento central para analizar las instituciones, porque ayuda a ejemplificar los cruces permanentes la dimensión formal e informal de la institución. De acuerdo con Van Dijk en su obra *El discurso como interacción social*, explica que el discurso es un fenómeno práctico, social y cultural, la acción discursiva es una interacción social en un determinado contexto (Dijk, 2001: 20).

La complejidad de los estudios sobre el discurso, es que estos nunca podrán ser interpretados sin estudiar el contexto en donde surge la acción discursiva, el discurso pertenece a un espacio y tiempo determinado en donde es emitido, junto con patrones de conducta individual, colectiva e institucional en donde se expresa y justifica el tipo de interacción que se realiza.

“El discurso debería de estudiarse no sólo como forma, significado y proceso mental, sino también como estructuras y jerarquías complejas de interacción y prácticas sociales, incluyendo sus funciones en el contexto, la sociedad y la cultura” (Dijk, 2001: 26). El estudio del discurso permite comprender distintas formas las condiciones en las que interactuamos en sociedad, en sus distintas dimensiones. Pareciera ser un reflejo descriptivo de lo que se vive y cómo se vive desde quien se realiza la práctica discursiva.

Desde la perspectiva sociológica, el discurso pareciera una totalidad dentro de una sociedad que lo genera y lo reproduce, no sólo con el objetivo de comunicarse e interactuar mediante el habla, sino que también está fuertemente ligado a procesos políticos por la relación del discurso con el poder.

La inquietud lo que es discurso en su realidad material, de una cosa pronunciada o escrita; inquietud con respecto a esta existencia transitoria destinada sin duda a desaparecer, pero según una duración que no nos pertenece, inquietud al sentir bajo esta actividad, no obstante cotidiana y gris; poderes y peligros difíciles de imaginar; inquietud al sospechar la existencia de luchas,

victorias, heridas, dominaciones, servidumbres, a través de tantas palabras, (Foucault, 1979 :4).

El autor francés hace una reflexión peculiar sobre la intención del discurso en donde se esconden los deseos, entre ellos: el de poder así como el papel de las restricciones, con las que comúnmente cuenta y lo que verdaderamente descifran. Hace un planteamiento sobre lo que se dice y lo que no se dice. Regularmente la declaración o el silencio se justifican con el empoderamiento de los sujetos.

En esa lógica el planteamiento del discurso como instrumento de poder, control y de definición de patrones es una dinámica que se encuentra constantemente en la vida institucional.

Van Dijk considera que el discurso mantiene una relación permanente con el poder social al que define “como una relación permanente entre grupos sociales e instituciones”. Esta relación justifica la intencionalidad del discurso, y la forma en cómo puede ser estudiada es integrando el factor determinante que es el contexto. Y es que “si se desea comprender las funciones fundamentales de la interacción y la sociedad se necesita esta comprensión de la naturaleza del poder” (Dijk, 2001: 40).

Debido a que en el presente trabajo se ha definido hacer un análisis institucional, es necesario partir de la idea de que en efecto, los discursos dentro las relaciones entre grupos e instituciones son determinantes para el estudio, pues expresan la interacción social en la que convergen los distintos tipos de actores y los procesos que se generan entre estas relaciones.

“El discurso manifiesta y expresa y al mismo tiempo moldea las múltiples propiedades, la situación sociocultural que denominamos contexto” (Dijk, 2001: 20). Entender el entorno en dónde fue producido el discurso conlleva a la tarea de entender las condiciones en que se desarrolla el discurso, así como los impactos en su entorno, en un tiempo y lugar, modificaciones, alteraciones diferencias y procesos de construcción organizacional de los individuos en las instituciones.

El análisis del discurso es una herramienta mediante la cual se observa y se intenta interpretar la realidad social en un determinado contexto. En el caso particular del estudio de las instituciones permite comprender en mayor medida las relaciones endógenas y exógenas de las mismas. Hasta ahora se ha enfatizado en mirar al discurso como un elemento para comprender la lógica institucional, hace falta profundizar en el sentido esencialmente del discurso en las organizaciones.

“El habla cotidiana tiene carácter político, no significa que las personas hablen de temas políticos, sino que todo discurso tiene el potencial de estructurar relaciones de dominación y subordinación en las organizaciones.” (Mumby y Clair, 2001: 263). El discurso es el medio por el cual se establecen las relaciones en las organizaciones, (y en cualquier espacio social) a través de la interacción de los individuos; comparten parcialmente una misma historia en la vida dentro de la organización. Dentro de las jerarquías organizacionales se tienen establecidas relaciones de dominación y subordinación naturales en las organizaciones, sobre todo en aquellas en las que su estructura organizativa tiende a la verticalidad. Pues sin lugar a dudas no se interactúa con las figuras que representan cierta autoridad con las que no la tienen, de la misma manera.

Como menciona Mumby y Clair “El discurso, reproduce, crea y desafía, las relaciones de poder existentes y es una relación en tres vías entre la ideología, el discurso y el poder.” (Mumby y Clair, 2001: 2267). Todas y cada una de ellas intervienen en los tipos de interacción así como en los procesos institucionales.

Cabe mencionar que la ideología es un factor determinante en el discurso, porque influye de forma directa e indirectamente en la construcción misma de la acción discursiva. “Las ideologías son desarrolladas por grupos dominantes para reproducir y legitimar su dominación [...] El discurso es un medio por el cual las ideologías se comunican de forma persuasiva en la sociedad y de ese modo ayuda a reproducir el poder y la dominación” (Van Dijk, 2001: 50). Las ideologías son expresadas en las organizaciones como parte de procesos identitarios y se manifiestan en las estructuras y en algunos casos definen las funciones de la

institución. A partir de ellas se intenta no sólo convencer a los otros sino lograr también que se asuma determinada ideología generando procesos de homogeneización para controlar y ejercer cierta dominación.

De acuerdo con Van Dijk “las ideologías son inherentemente sociales (y no meramente personales) deben ser compartidas por los miembros de un grupo, (organizaciones). Las ideologías sirven para definir grupos y su posición dentro de estructuras sociales complejas y en relación con otros grupos”. La fuerte relación que existe entre las instituciones, el discurso, las ideologías y el poder se desarrolla en un escenario estrictamente político, pues el ejercicio del poder mediante la reproducción de discursos contiene un amplio contenido ideológico y al mismo tiempo es compartido por varios miembros de la institución,

Por ejemplo, al producir normas y procedimientos institucionales hay un proceso de elaboración y de implementación en la vida institucional con una carga ideológica implícita en el diseño institucional sobre el tipo de institución en el que se está pensando, que es presentada mediante un discurso emitido por sus integrantes.

A continuación se muestra la siguiente formulación teórica de Lupicinio Iñiguez (2001) que permite hilar la lógica institucional en sus dimensiones formales e informales, el papel de las normas, las prácticas, enmarcados en el discurso.

Las leyes afectan a la conducta, pues codifican y prescriben; al definir lo que está permitido detallan por complementariedad, lo permitido. Por ejemplo cada organización tiene su “libro de normas y procedimientos” estos “libros” existen literalmente como codificaciones formales en “toda regla” que delimitan y construyen las identidades y conductas de todos(as) los (as) que caen bajo su jurisdicción. Pero quizá más poderoso aún que ellos son los códigos informales; lo no escrito, insertos en nuestra vida social. En efecto a parte de las listas formales de reglas existen otros discursos menos explícitos pero no por ello menos constreñidores y rectores de nuestras vidas. Estas reglas son mantenidas por el discurso y por el discurso implícito que mantienen sus integrantes, (Iñiguez, 1994: 279)

De forma que coincidiendo completamente con la cita anterior es necesario entender ¿cómo la institución pasa por este proceso de definición de normas formales considerando también a las normas informales? y bajo qué circunstancias se hace. Siendo entonces necesario comprender que la institución es también un proceso de relaciones complejas entre las dimensiones formales e informales que en ella viven.

Proceso de institucionalización

Se entiende que al proceso mediante el cual la institución se logra organizar, estabilizar y permanecer es llamado institucionalización de acuerdo con Huntington (1991).

Según Walter W Powell y Paul Dimaggio (1999) la institucionalización es “el proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado y un estado de cosas en las que los conocimientos compartidos definen lo que tiene significado y las acciones que son posibles”. (Powell y Dimaggio, 1999: 33)

En ese sentido la institucionalización involucra distintos elementos en relación a cómo interactúan los individuos; es justo en este proceso, lleno de significados, en el que los individuos deciden darle nombre a ciertas cosas, construyen una identidad particular que los une y se expresan en la forma en cómo se desarrolla la institución, a partir de sus prácticas compartidas en un determinado contexto.

Sobre el proceso de institucionalización en el seminario de Aproximaciones al Análisis Institucional, Eduardo Remedi hace énfasis en tres elementos; la historicidad, el control y el rol. Considerando que “las tipificaciones recíprocas de acciones, se constituyen en el curso de una historia compartida” (Remedi, 2007). Y es porque el sentido de la historicidad marca el sentido de las instituciones. El control, porque las instituciones controlan el comportamiento, establecido en las disposiciones legales. Ambos elementos son centrales para entender los procesos de institucionalización.

También rescata la importancia de la acción de los sujetos en un espacio compartido, en ello se concentra la tesis de las tipificaciones compartidas, generando significados institucionales en ambos sentidos; en el de la historicidad y en el del control. Y también expone que el rol es otra variable de análisis en las instituciones, no sólo en una composición de actores, sino la función que desarrollan éstos. También recupera la importancia de los asuntos identitarios en las instituciones rescatando que la construcción de una identidad colectiva es fundamental para entender los procesos de institucionalización.

Lidia Fernández (1994) concibe a la institución en principio como un objeto cultural en donde se expresa la posibilidad de lo grupal y colectivo. Esta autora ayuda a comprender la relevancia de los elementos identitarios, pues también son parte de los procesos de institucionalización. Ella menciona que se “hace una versión singular, imprimiendo significaciones, símbolos, normas y valores provenientes de su historia institucional y del modo en cómo se responde a sus condiciones objetivas” (Fernández, 1994: 13). El andamiaje institucional se construye a partir de “la producción cultural que los explica y fundamenta” En un sentido amplio los análisis institucionales requieren de entender estos elementos culturales que hacen propiamente la construcción de institución, entre ellos, los factores de contexto y prácticas que desarrollan los individuos en colectivo y que trazan los lineamientos de régimen de la institución. Entender el proceso de institucionalización implica en que “estos significados aluden a una existencia de un mundo simbólico en parte consciente en el que el sujeto humano encuentra orientación para entender y codificar la realidad social” (Romo, 2007).

Lo que se propone para comprender a la institucionalización como proceso complejo de construcción institucional es, por un lado, contemplar que ambas dimensiones de la institución son dependientes la una de la otra (la formal de la informal) pero por otro lado lo son también; su proceso de historicidad, de control (en este sentido normativo formal e informal) los rasgos identitarios que se cimentan y no perder de vista que los elementos culturales son variables dependientes de esta construcción. Así como el proceso mediante el cual se

organiza, estructurando sus funciones y operaciones para lograr sus fines. y definiendo los roles que realizarán sus integrantes.

Revisado lo anterior pensemos en el siguiente cuestionamiento ¿Es posible analizar el nivel de institucionalización? Según Huntington (1991) “Se podría medir el nivel de institucionalización de cualquier sistema político por la adaptabilidad, complejidad, autonomía y coherencia de sus organizaciones y procedimientos”(Huntington, 1991: 23) Los cuatro elementos fundamentales enunciados, serán retomados en la presente investigación como referentes para el análisis, sin ser indicadores o categorías analíticas, pues para el objeto de estudio se construyeron categorías analíticas intermedias.

En relación a la adaptabilidad, Huntington la define como” La adaptabilidad es una característica organizacional adquirida, es una función de antigüedad y de los desafíos del ambiente [...] Si durante un lapso una organización ha desarrollado una serie de respuestas para tratar con eficiencia cierto tipo de problemas, y de pronto se ve ante otro, que exige una solución diferente, puede caer víctima de sus éxitos. Cuanto más prolongada ha sido la existencia de una organización o procedimiento, mayor es su nivel de institucionalización (Huntington, 1991: 23). En

Las instituciones se adaptan en la medida que; sus prácticas formales e informales, normas y procedimientos (incluso sus modificaciones) corresponden a cambios organizacionales para mejorar y crecer, por ejemplo: La implementación de mecanismos organizacionales (La definición de la estructura de gobierno) adaptándose según las necesidades de la organización. La definición e implementación de mecanismos para operar y la adecuación de acuerdo con las necesidades del grupo. El ambiente es entendido como las condiciones que se van generando en el espacio- tiempo, en la forma y en la práctica. Propiamente su contexto.

La antigüedad de la institución, según el autor, es un elemento muy importante que se debe contemplar para evaluar cuánto se ha institucionalizado, el elemento de la temporalidad es indispensable para un análisis que pretende

explicar la evolución de la misma, en ella se puede encontrar la historia de la institución y la forma en cómo se desarrollaron los procedimientos, mostrando su capacidad de adaptación a los desafíos del ambiente. Y no sólo ello, sino que contempla los elementos de historicidad.

Para el autor la complejidad es: “La multiplicación de subunidades organizativas, en el plano jerárquico y funcional. Cuanto más compleja es una institución más elevado es su nivel de institucionalización” (Huntington, 1991: 27). En la medida en que se han abordado los elementos de descentralización administrativa y funcional, donde las diversas tareas por hacer se puedan desarrollar en una estratificación de actividades propias de la organización. La propia institución define cuáles son estas subunidades organizativas que realizarán tareas encaminadas a la operación de la institución en relación con las necesidades y funciones de la misma.

En relación a la autonomía el autor dice:

La institución política en el sentido de la autonomía, significa el desarrollo de organizaciones y procedimientos políticos que no sean simples expresiones de los intereses de determinado grupo social. En la medida en que las organizaciones y procedimientos políticos existen con mayor independencia de otros agrupamientos y métodos de conducta sociales (...) serán más institucionalizados (Huntington, 1991: 29)

La Autonomía entendida como el autogobierno, la capacidad de autogobernarse es la capacidad de decidir el desarrollo de la institución, los integrantes de la misma y poder llevar a cabo la toma de decisiones sin la intromisión de alguna otra fuerza social, esto no quiere decir que no exista vinculación interinstitucional y de convivencia entre dos o más instituciones.

En el caso de la coherencia el autor menciona que:

Una organización efectiva requiere por lo menos de un consenso sustancial (...) La autonomía se convierte en un medio para lograr la coherencia, y permite a la organización desarrollar un espíritu y un estilo que se convierten en las señales distintivas de su conducta, (Huntington, 1991: 31).

A partir de los elementos teóricos revisados hasta el momento, se define al proceso de institucionalización como; *el proceso mediante el cual las instituciones se transforman y sobreviven a los cambios del ambiente, en el que se contemplan, entre otros elementos: las relaciones entre las dimensiones formales e informales de la institución, sus procesos históricos, sus actores, su identidad, sus prácticas, sus normas y la adaptabilidad con que se logra su supervivencia en el tiempo y en el espacio.*

El nacimiento de una institución implica la definición de elementos fundadores, ¿por qué? y ¿para qué nace esta institución?, los objetivos de sus funciones le dan una particularidad, y así la formación de una identidad que debe caracterizarla.

La Universidad como institución social

Una vez que se han revisado las categorías institución e institucionalización, para poder analizar el proceso de institucionalización de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, es necesario revisar teóricamente los aportes sobre la institución social llamada universidad. A pesar de ese esfuerzo por generar una definición, también es cierto que no se puede comprimir todo lo que la universidad significa, algunos aportes mencionan lo siguiente:

En torno a la universidad, en su más genuina finalidad, se han fraguado las grandes revoluciones científicas, culturales y políticas. ¿Cómo sería occidente sin universidad? [...] Se podría afirmar que la universidad ha sido la institución social que sea ha otorgado la función de escudriñar la realidad en sus diferentes ámbitos y manifestaciones, con la intención de desvelar sus misterios, descubrir su sentido y finalidad, de comprenderla, de apropiarse de su verdad. De ahí precisamente proviene su etimología en sus múltiples acepciones (Parra: 2005, 146).

La universidad como institución social es y ha sido parte fundamental de las sociedades modernas, es un pilar fundamental de la sociedad actual y su relevancia histórica no sólo radica en la importancia de la función de la producción del, sino en todo lo que ha aportado a la humanidad. No se puede concebir el mundo moderno sin la universidad, que surgió como una comunidad autónoma preocupada por el pensamiento y la razón. En la antigua Grecia, siendo estas las primeras semillas de occidentalización hegemónica, la universidad tiene antecedentes

El concepto de universidad no es una idea absoluta que pueda, especulativamente, constituirse; sino un concepto histórico. Y que al igual que toda cosa histórica no es sino una forma peculiar de cumplirse en todas las sociedades, tal o cual función, que, como todas, admite soluciones muy distintas, según la condición de los tiempos (Giner de los Ríos, 1916, p. 97. Citado en, Parra: 2005, 147).

La universidad es fenómeno sumamente complejo de estudiar, ha tenido su propia evolución durante poco más de ocho siglos, considerando que sus transformaciones fueron en diversos contextos.

El panorama contemporáneo ofrece una gran variedad de concepciones acerca de la universidad, en la que se encuentran muchos elementos comunes que le otorgan una cierta identidad y, a la vez, según el modo y el énfasis como se encuentran presentes en las instituciones concretas, originan diferencias que permiten hablar de tipos o estilos de universidad (García Garrido, 1977; Pons, 1988. Citado en Parra, 2005: 147).

Los elementos esenciales identitarios de una institución están en el proceso histórico de la categoría teórica “universidad” y en los procesos locales de cada una. Su historicidad, su complejidad, sus mecanismos de control, sus prácticas, sus habitus, sus normas, sus procedimientos, etc. Todos estos elementos en un espacio y tiempo determinado, es decir un contexto determinado, para cumplir con los fines para los que fue creada. La cuestión de los fines de la universidad se ubica también en una disputa. Parra afirma que:

Hay fines necesarios y fines contingentes. Los primeros son aquellos que se justifican por sí mismos al margen del contexto histórico de la institución y que, por lo tanto, pueden ser considerados como permanentes; además, tienen el carácter de originarios, es decir, nacen con la institución dotándola de una identidad primigenia. Son estos fines los que determinan los modos de ser y de operar de la institución; aunque con respecto al modo de actualizarlos, es decir, de realizarlos en el tiempo, puedan revestir múltiples maneras.

Los segundos son aquellos que obedecen a la dimensión temporal y situada de todas las instituciones humanas, válidos en la medida en que complementen, contribuyan o al menos no se contrapongan con el logro de las finalidades primarias.

Los fines contingentes pueden llegar a constituirse como condición de posibilidad para la realización de los fines necesarios, en tal sentido, sin ser originarios acaban por hacer parte de la identidad institucional. De otra parte la continuidad de la permanencia de estos fines puede mostrar que su existencia es compatible con los fines esenciales de la institución, compatibilidad que no se reduce a una mera coexistencia sino como convivencia armónica que potencia su mutua realización, (Parra, 2005:148).

La universidad es una institución donde las prácticas formales e informales son dependientes de su propio proceso de institucionalización, y con ello de su proceso de construcción identitaria, como en cualquier otra institución.

La Universidad es desde sus múltiples acepciones, tanto una organización, como una institución [...] en el marco institucional- organizacional, se inscribe los principales funciones de la universidad que giran en torno al conocimiento, la investigación, la docencia y la difusión de la cultura (Montaño: 2002, 108).

A pesar de los esfuerzos por dar significado a la Universidad se debe considerar lo que plantea Souza (2006) sobre la crisis de la Universidad ante la crisis de la hegemonía es el “resultado de las contradicciones tradicionales de la universidad y las que fueron atribuidas durante todo lo largo del siglo XX” (Souza, 2006: 21) Como parte de los problemas para definir a la universidad moderna, plantea que:

El gran problema de la Universidad ha sido el hecho de entender fácilmente por universidad aquello que no lo es. Esto fue posible de acuerdo a la acumulación indiscriminada de funciones atribuidas a la universidad a lo largo del siglo XX. Como estas funciones fueron adicionadas sin articulación lógica las cuestiones del mercado, (Souza, 2006: 58).

El autor plantea que se deben hacer esfuerzos por re significar la universidad ante los cambios sociales y las consecuencias del neoliberalismo en las instituciones de educación superior. La re significación de la universidad supone funciones con mayor autonomía del Estado y el mercado. Esto implica una posición crítica a la situación actual de las universidades y su función social.

Tanto Santos (2006) como González (2001), han expresado que es necesaria la re significación de la universidad, también mencionan que las prácticas al interior, sobre todo en cuanto a los gobiernos universitarios, deben modificarse. De tal forma que proponen, que la toma de decisiones de las universidades busquen procesos democráticos, plurales e incluyentes.

Para González Casanova la democracia en la universidad tiene distintas tareas la primera; es garantizar la supervivencia de las universidades públicas

considerando la constante amenaza que representa el neoliberalismo; y la segunda, pasar “de una política puramente defensiva y crítica a la construcción democrática de sus propias organizaciones y a la construcción democrática de sus universidades” (González, 2001:111).

Gobierno Universitario

Se entiende que la universidad es una institución política por naturaleza, en donde hay una serie de relaciones de poder y autoridad que histórica y tradicionalmente, en América Latina y México, no han estado en el contexto de gobiernos democráticos hasta finales del siglo XX.

En una primera etapa, los debates teóricos sobre las formas de gobierno universitario se concentraron en discutir su democratización, ello en el marco de las reformas democráticas nacionales, lo que condujo a repensar la democracia al interior de las organizaciones de educación superior. Como señalaron Benjamin y Carroll afirman que en la actualidad:

La universidad encara nuevos retos y presiones que no sorteará de manera eficaz si no se reforman en verdad los mecanismos con los que se toman las decisiones institucionales y le permiten responder de manera efectiva al entorno cambiante de nuestros días. La posibilidad de lograr esto tiene como requisito el rediseño de sus formas de gobierno. (cit. en Ordorika, Martínez y Rodríguez, 2011: 54).

La acción universitaria ha incidido de manera fundamental en los procesos de formación de los sujetos sociales; en la construcción cotidiana de la hegemonía y el consenso; en la crítica de las relaciones sociales y en la formulación de proyectos para el cambio” (Cazés, 2001: 58). Es imposible reducir el papel de la universidad estrictamente a la formación profesional, su papel como institución social es mucho más que eso. La función de la universidad no debe aislada, por el contrario, conduce una vinculación práctica en cambio social.

González Casanova plantea que la universidad debe hacer esfuerzo por construir espacios democráticos en el trabajo académico al respecto considera que:

En la universidad y en el mundo debemos construir una democracia con respeto al trabajo científico y humanístico, a la diseminación del conocimiento y al pluralismo religioso ideológico y político. Ir más allá de la crítica y dar a la construcción un papel protagónico” (González, 2001: 114).

El autor en su propuesta de la nueva universidad plantea que en el proyecto de gobierno universitario y sus decisiones no deben ser autoritarias y se deben abrir a una participación más incluyente de los estudiantes, (González, 2001: 116). [Eso implica romper el esquema tradicional de las universidades.](#)

“La democracia en la universidad consiste en una política no excluyente y participativa, incluye difundir la cultura científica y humanista de alta calidad y un gobierno que no sea autoritario” (González, 2001: 120). En ese sentido la universidad pública tiene un papel fundamental en la construcción de una sociedad más justa y democrática, no aislada de las realidades sociales. La búsqueda de ello, implica que la universidad construya en sus procesos internos de organización formas de gobierno incluyentes, participativas respetando la pluralidad de pensamiento.

En un segundo momento, la discusión teórica aún busca explicar sí la forma de gobierno universitario democrático, es eficiente. Pues la universidad pública tiene constantes y diversas presiones para medir la eficiencia, eficacia y calidad. Presiones que corresponden a la dinámica de responder a las necesidades del mercado, y no de dar respuesta a las necesidades de las universidades. En ese sentido la pregunta ¿Qué implicaciones conlleva ser una universidad democrática? Sea desde una perspectiva del mercado, poco eficiente contemplado que se busca medir costos y beneficios, la democratización conlleva a un proceso lento y de incertidumbre.

La democratización de la universidad requiere pensar ¿qué actores deben participar en los gobiernos universitarios? Así como ¿cuál es margen de decisión

de los órganos de gobierno universitario? Así como la definición de las atribuciones de los órganos universitarios democráticos, considerando que hay diversas decisiones en las universidades que se pueden clasificar en dos tipos; por un lado, las decisiones de tipo académico y por otro, las decisiones de tipo administrativo.

Se puede afirmar que no hay una sola definición de gobierno universitario. En nuestro país, siguiendo la taxonomía propuesta por Knowles (1978), el estudio o análisis del gobierno de las instituciones de educación superior ha sido abordado desde dos perspectivas generales que refieren contenidos de diferentes niveles o procesos de decisión: el académico y el administrativo, (Ordorika, Martínez y Rodríguez , 2011: 55).

Para estos autores el gobierno académico, es decir, de control social de las instituciones universitarias, tiene dos niveles interrelacionados: el político y el operativo. Esta distinción implica entender que en el nivel político (donde se toman las decisiones) impacta en el nivel ejecutivo sobre todo en el ámbito administrativo. Es decir no se restringe estrictamente a pensar en lo académico sin la condición política y administrativa.

La autonomía universitaria es una condición fundamental para la definición de la forma de gobierno universitario, de acuerdo con la Unión de Universidades de América Latina:

La autonomía de la Universidad es el derecho de esta Corporación a dictar su propio régimen interno y a regular exclusivamente sobre él; es el poder de la Universidad de organizarse y de administrarse a sí misma. Dicha autonomía es consustancial a su propia existencia y no a una merced que le sea otorgada y debe ser asegurada como una de las garantías constitucionales.

En México, el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la fracción VII de dicho artículo, establece que “Las instituciones de educación superior a las que se les otorgue la autonomía tendrán la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas”. La condición de la autonomía permite definir los mecanismos mediante los cuales se debe ejercer el autogobierno, estableciendo los órganos, estructuras organizativas, etcétera.

Colegialidad en los órganos de gobierno universitario

En la Universidad Autónoma de la Ciudad de México se identificó dentro de la estructura general órganos colegiados como el Consejo Asesor, al Consejo General Interno y posteriormente al Consejo Universitario⁷, la colegialidad es un elemento importante para considerar en el análisis considerando que los órganos con mayores atribuciones en la universidad contemplan el factor colegialidad.

La colaboración y la colegialidad son conceptos recurrentes en los últimos años cuando se habla de reformas educativas, ocupando el centro del debate educativo, aunque, como casi todos los temas en este ámbito, son conceptos complejos que pueden tener connotaciones distintas y regularmente se utilizan asociados a otros, como: organización democrática, toma de decisiones descentralizada, profesionalización docente y dirección centrada en la escuela, entre varios más. Aun cuando existen diversas concepciones para el término colegialidad, ésta ha sido definida como la relación entre colegas, haciendo alusión al poder o la autoridad conferida por igual a cada uno de los miembros del profesorado o cuerpo colegiado, donde los colegas son aquéllos explícitamente unidos para un propósito común, respetando mutuamente su capacidad para trabajar con tal fin, (López, Monrroy y Tapia, 2012 : 2).

El factor de colegialidad en los órganos universitarios es un debate en el que las principales diferencias radican en la composición de los órganos, sobre su eficacia, rapidez y otros elementos de análisis que tiene que ver con las dificultades propias de las formas de gobierno democrático, como son la gobernabilidad, la crisis de la representación, fenómenos con relación a la participación, etcétera. Otra arista planteada es sobre la integración del sector estudiantil en los órganos de gobierno universitario y las construcciones de comunidades democráticas académicas que en la realidad también pueden ser rituales u objetos de simulación democrática.

⁷ Otros órganos colegiados son las Academias y los Consejos de Colegio

El ejercicio del poder implica una relación entre los que mandan y obedecen como lo pensaba Max Weber

El viejo y sabio Weber definía al poder como una relación entre los que mandan y los que obedecen, como la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre otros. Cuando el poder es considerado como legítimo es percibido por los individuos de una comunidad como "autoridad" (Pfeffer, 1981). Esta dimensión política de las relaciones entre grupos e instituciones también existe en la universidad, e implica la formación de coaliciones cambiantes y grupos de interés, que producen procesos de hechura de decisiones generalmente desordenados, donde las reglas y normas dependen del libre juego de las fuerzas del mercado político interno, en las que el conflicto es legítimo y esperado, y donde la luchas de las ideas y las creencias suelen también resolverse en términos de ganadores y perdedores, (Acosta, 2002: 1).

El planteamiento de que los órganos colegiados representan una alternativa frente a procesos de autoritarismo y ejercicio de poder unipersonal en las instituciones, requiere de estudios detallados de las prácticas que se desarrollan en las propias comunidades universitarias y de la cultura política democrática de las mismas. También aquella alternativa puede ser desvirtuada y transformada en espacios oligárquicos, generando conflictos al interior de instituciones universitarias, en el sentido de que se pueden reproducir los mismos errores de las democracias nacionales.

En ese sentido Hargreaves (1999) al estudiar casos de colegialidad en espacios académicos, plantea unas reflexiones interesantes. Menciona que hay dos enfoques generales sobre la colegialidad; por un lado, la perspectiva de la micropolítica; y por otro, el enfoque desde la perspectiva cultural, ambos interpretan el comportamiento de los grupos colegiados con sus respectivas limitaciones. "En la perspectiva cultural se resalta y comparte lo que se tiene en común con las relaciones humanas: valores, hábitos, normas y creencias" (Hargreaves, 1999: 215), y concentra su estudio en entender los procesos culturales de las organizaciones. Mientras que la perspectiva micropolítica "Versa sobre el uso del poder para conseguir los resultados preferidos en ambientes

educativos” (Hargreaves, 1999: 215). La propuesta micropolítica contempla factores como la observación y análisis del comportamiento de los individuos en las organizaciones con un factor adicional que es el ejercicio del poder y la cuestión del control y los efectos de estos ejercicios de poder y en las mismas, al respecto el autor menciona que:

Estas dos perspectivas muestran dos puntos de vista muy diferentes sobre la colaboración y la colegialidad. En la perspectiva cultural, predominante, las culturas de colaboración expresan y surgen de un proceso de consenso cuya construcción facilita una gestión educativa benevolente y diestra. En la perspectiva micropolítica, la colaboración y la colegialidad se derivan del ejercicio del poder de administradores, conscientes de su control, en la organización. En este caso la colegialidad es una imposición gerencial no deseada (Hargreaves, 1999: 216).

De acuerdo con el autor, estudiar la práctica de la colegialidad permite definir las culturas de colaboración y colegialidad. Plantea que las culturas de la colaboración se caracterizan por ser espontáneas, voluntarias, orientadas al desarrollo, son imprevisibles y omnipresentes en el tiempo y en el espacio. Mientras que en la colegialidad artificial existe simulación de trabajo colaborativo y colegiado en el sentido de que es reglamentada por la administración, obligatoria, orientada a la implementación, fija en el tiempo y en el espacio. La colegialidad artificial “No evoluciona espontáneamente; sino que es una imposición administrativa que exige o persuade a que se trabaje juntos” (Hargreaves, 1999: 216), en ese sentido el principal indicador para identificar la colegialidad artificial es su sentido normativo y obligatoriedad.

En ese sentido los órganos de gobierno universitario que emanan de procesos normativos y en donde se expone la condición ideal de colegialidad, podrían desarrollar una especie de colegialidad artificial.

Victoria Kandel, en su estudio titulado, *Los gobiernos universitarios y los sentidos de la colegiación en universidades públicas en Argentina*, menciona algunas consideraciones para el debate sobre el factor colegialidad. Un dato

interesante es que en las entrevistas que realizó, se presenta una diversidad de respuestas sobre los pros y contras de los cuerpos colegiados en la universidad.

Cuando se les pregunta acerca del rol del cuerpo colegiado en tanto instancia apropiada para la toma de decisiones, varios subrayan la lentitud y los inconvenientes que resultan de un proceso que requiere resoluciones conjuntas y acordadas. Sin embargo, perciben la importancia de que las decisiones se tomen de este modo, ya que así queda garantizada su legitimidad en mucha mayor medida que si las disposiciones se derivaban de una autoridad unipersonal (Kandel, 2005: 69).

En el párrafo anterior retoma la idea de que las decisiones conjuntas requieren de mayor tiempo, y exponiendo la dificultad de construir consensos, sobre todo en los órganos de representación aumentando la complejidad, pues no necesariamente se representa bajo los mismos intereses y esos impide la construcción de consensos. “Otro elemento importante es el propio deterioro de la representación como instancia mediadora entre el demos universitario y su gobierno” (Kandel, 2005: 74).

Como ya se revisó anteriormente, en el proceso de institucionalización la *complejidad* como elemento de análisis, que se refiere a cuando se diversifican y se crean sub-unidades en las instituciones para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con (Huntington 1991): la complejidad aumenta cuanto más variada es: que cuando los cambios son en función del conjunto, se refleja con bastante facilidad en los que se producen en el poder y los papeles de sus partes” (Huntington, 1991: 27). En ese sentido los órganos de gobierno universitario colegiados en el ejercicio del poder se articulan mediante una función conjunta que impactan a la totalidad de la institución y no sólo de forma lineal. Se tiende a la configuración de las estructuras, desde una inclusión de los integrantes de la institución en los ejercicios del poder mediante órganos de gobierno de representativos y colegiados, que generan una mayor *complejidad* considerando que se apunta a la construcción de estructuras con cierta verticalidad y que el impacto de esa toma de decisiones se apliquen a la totalidad.

Otro elemento a considerar se refiere a las atribuciones de los órganos colegiados en el marco de las libertades y limitaciones sobre qué se decide, cómo se decide, cuáles deben ser las vinculaciones institucionales entre los distintos órganos que dependen de la estructura organizativa de la universidad. Kandell afirma que: “La democracia representativa en la universidad es, para algunos representantes, confrontación. Inmediatamente surgen inquietudes acerca del vínculo entre el órgano unipersonal (rector, decanos, presidente) y el colectivo” (Kandell, 2005:70), encontrando entre esas distancias, dificultades para co-gobernar y poner en riesgo el ejercicio de la autonomía. Kandel finalmente coincide con Paviglianiti en el sentido de que:

Son los miembros que integran las universidades nacionales los que deben poder reformar o transformar el sistema universitario nacional con la búsqueda de propuestas y medios que permitan ir acercándose a un proyecto democrático, con calidad y eficiencia (Paviglianiti, citado en Kandel, 2005: 4).

La propuesta de que los órganos de gobierno universitario funcionen a partir del factor colegialidad, es únicamente factible en el sentido de apropiación y reconocimiento de la comunidad universitaria, en las dimensiones de la institución formal e informal, sobre todo en la segunda, en la cotidianidad de sus vidas académicas y prácticas se tienen plena legitimidad, participación y apropiación de los órganos de representación, por encima de los procesos normativos.

Pero implementar órganos de gobierno universitario de carácter representativo y colegiado como respuesta alternativa hacia la construcción de la democratización de las instituciones de educación superior, las universidades e institutos de educación superior, implica diversos retos, entre ellos: la dificultad de construir consensos, el factor tiempo y sobre todo la ejecución derivada de este tipo de toma de decisiones.

La revisión de la democratización de la universidad, la colegialidad y de los órganos de gobierno de representación, son temas relevantes para entender el proceso de institucionalización del estudio de caso, como se verá más adelante.

Cómo se mencionó al principio del capítulo, éste se desarrolló en tres momentos, y hasta el momento se han desarrollado dos momentos. Para ir sintetizando este capítulo, de forma general en la primera parte del capítulo se revisó: ¿qué se entiende por institución?, ¿cómo se entiende la relación entre la dimensión formal e informal de las instituciones?, la aproximación al enfoque jurídico de la norma, la importancia de la práctica y el discurso en las instituciones, un acercamiento general al neo institucionalismo y ¿qué se entiende por proceso de institucionalización? En donde se enfatizó en la importancia de la historicidad en los procesos de institucionalización para identificar; sus prácticas, sus normas, la construcción de los procesos identitarios, y así poder comprender de forma integral las transformaciones de las instituciones.

Y en la segunda parte, en donde se revisó la universidad como institución social, en donde se profundizó en la crisis de universidad en el siglo XXI y la necesidad de la re significación de universidad. Así como, la propuesta de democratizar los gobiernos universitarios. Por ello, fue necesario retomar el concepto de colegialidad, que permite identificar elementos centrales en las universidades.

Ambos momentos, dan elementos para la construcción de categorías analíticas, que corresponde al tercer momento del capítulo que a continuación se presenta. Partiendo de los problemas identificados (revisados en el capítulo I), y la relación entre las aproximaciones teóricas revisadas para la definición de las categorías analíticas intermedias

Estrategia de sobrevivencia Institucional

Para hacer el análisis del proceso de institucionalización de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en el periodo de 2000 a 2010, se construyó la categoría analítica intermedia, *estrategia de sobrevivencia institucional*, la cual fue producto del análisis del problema de la toma de decisiones en la universidad. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el análisis de la toma de decisiones se focalizó en tres aspectos: los actores (exógenos y endógenos), las

transformaciones (de organización, normatividad, discurso institucional, crecimiento poblacional) y sus coyunturas. Este análisis permitió hacer visibles las complejas relaciones entre la dimensión formal e informal en el proceso de institucionalización.

Se define a la *estrategia de sobrevivencia institucional* de la siguiente manera: es una serie acciones que posibilitaron la existencia y permanencia de la naciente institución. Esta estrategia es implícita, y puede ser observada a partir de tres dimensiones de análisis: *respaldo político*, *construcción de un discurso político* y *política de masificación*. Varias consideraciones del marco teórico presentado, condujeron a construir la categoría de *estrategia de sobrevivencia institucional* y sus tres dimensiones.

Como hemos visto, para el enfoque jurídico las transformaciones de la normatividad son relevantes para entender la estructura de la institución, pero estos cambios no pueden entenderse por completo sino se toma en cuenta los acuerdos consuetudinarios (Brieskorn, 1993), a través de los cuales lo social se hace presente en la norma.

Los cambios en la normatividad generan transformaciones de estructura (Giddens, 1995 ; Wenger, 2001), esas transformaciones corresponden a formas en cómo se construye la institución y a los actores que participan en la construcción y la definición de estructura en determinados contextos. Los actores identificados en la toma de decisiones, cumplen un rol de poder (Remedi, 2007), a partir de la definición de instrumentos jurídicos que regularán al interior de la institución y que establecen una estructura.

Las relaciones entre actores exógenos y endógenos implicados en la toma de decisiones tiene distintos niveles. Cuando entre los actores el consenso es mayor que la diferencia, sobre todo en los actores exógenos, se otorga un respaldo político que da legitimidad y que puede expresar mediante apoyo presupuestal y mecanismos legislativos. Permitiendo condiciones para que la institución sea fortalecida.

Por el contrario, cuando la diferencia es mayor que el consenso, los niveles de tensión y conflicto sitúan a la institución en una amenaza a su sobrevivencia institucional. Esa sobrevivencia, depende en muchos casos de los actores endógenos y su respuesta de mecanismo de defensa, mediante la toma de decisiones, que le permitan sobrevivir, puede ser legislativa o de otro tipo (por ejemplo, decidir cuánto y cómo crece la institución).

De esa manera, en el análisis de la institucionalización de la UACM, *la dimensión de respaldo político*, permite observar las relaciones políticas exógenas y endógenas de la institución, que fortalecen o debilitan a la institución en determinados contextos. La dimensión es observada a partir de la identificación de los actores que participan o participaron en algún momento histórico de la institución. El nivel de legitimidad que dan a la Universidad, su injerencia en la toma de decisiones y su injerencia en las transformaciones de organización interna. Como se describirá en el desarrollo de los siguientes capítulos, esta dimensión permite interpretar la respuesta institucional ante diferentes condiciones (amenaza-respaldo) del ambiente exógeno como una estrategia de sobrevivencia.

Otra condición del ambiente que sitúa a la universidad en una situación de amenaza, corresponde a un contexto demasiado amplio y complejo, que es la crisis de la educación superior en el siglo XXI en México y el mundo (Casanova, 2001 y Santos, 2007). En las condiciones de cambio frente al nuevo orden social, se necesita pensar en cómo se desarrollan actualmente las funciones de la universidad pública. En ese sentido, los autores revisados proponen que los nuevos retos y desafíos de la universidad en el siglo XXI es la resignificación de la universidad y a redefinir su papel como institución social. La propuesta implica principalmente que se amplíen los espacios públicos de educación superior, con un sentido incluyente, así como el reto por democratizar los espacios de gobierno universitario. El reto mayor de las universidades públicas, se encuentra en empatar su sentido político y pedagógico frente a los cambios del ambiente.

Por ello se retomó la discusión sobre la democratización de los gobiernos universitarios (Ordorika, 2011), el sentido de la colegialidad (Hargreaves, 1999)

Así como algunas experiencias de la colegialidad en gobiernos universitarios (Kandell, 2005). Esa discusión permite identificar elementos de transformación relacionadas a la estructura organizativa de la institución, así como a la relación que existe entre el sentido de democratizar el gobierno universitario y la toma de decisiones

En ese sentido es importante vincular lo anterior con lo revisado sobre la importancia del discurso en las instituciones, pues el discurso es entendido como un fenómeno, práctico, social y cultural que corresponde a determinados contextos (Van Dijk, 2001). Para el análisis es retomado el discurso, corresponde a una construcción ideológica, así como a relaciones de poder que se encuentran en la toma de decisiones de los actores, La fundación de la UACM se da en el contexto de la crisis de la educación superior, y en sus principios fundadores se retoman algunas de las alternativas planteadas para enfrentar dicha crisis.

Para el análisis del proceso de institucionalización de la UACM, fue necesario identificar la construcción del discurso institucional, pues permite encontrar, observar y entender en la actividad discursiva, los principios ideológicos de la institución y determinados elementos identitarios (Fernández, 1994). En ese sentido *La dimensión de la construcción de un discurso político*, que se expresa en tres ideas que caracterizan y nombran a esta institución también permite observar la relación entre las dimensiones formal e informal de la institución. Así como elementos que la distinguen de otras, fundamentalmente en las características de democratización de la Universidad. Esta dimensión, permite observar la complejidad de la democratización y el ejercicio de la colegialidad, así como la dificultad de las relaciones entre los órganos de gobierno democrático, planteado en el discurso.

La construcción discursiva de una universidad necesaria, democrática y diferente de la institución genera elementos de estructura, y las normas se modifican en función de ello. Esto cambios son decididos, en la mayoría de los casos, por los actores endógenos. Y por ello se plantea que la construcción de un discurso político es parte de una estrategia de sobrevivencia institucional. Al igual

que la anterior dimensión se analiza en los siguientes capítulos, identificando si el discurso institucional es modificado o ratificado en determinadas coyunturas y si las transformaciones de estructura organizativa, corresponde a ese discurso.

Rescatando la discusión sobre institucionalización en donde se planteó que es el proceso mediante el cual las instituciones sobreviven a los cambios del ambiente, uno de esos cambios corresponde a la forma en cómo crece la institución. El crecimiento puede ser observado a partir de los datos de crecimiento institucional, en este caso de matrícula y planta docente. Sin embargo, es limitado sólo conocer cuánto ha crecido, debido a que ese crecimiento depende de la toma de decisiones.

En un principio nos preguntamos sobre la relación entre el crecimiento poblacional de la UACM y la complejidad según el concepto de Huntington (1991). Es decir, la complejidad entendida como el elemento de institucionalización que se genera una vez que la institución crece conlleva a que se desarrollen procesos administrativos como la creación de subunidades organizativas. Se supondría que cuando una institución tiene mayores posibilidades de sobrevivir, puede crecer en la medida en que tenga elementos que le permitan atender ese crecimiento.

Sin embargo, en el caso de la UACM los datos expresan una masificación inesperada, es decir, que no conlleva en sus primeros años una reorganización estructural adecuada, y que no cuenta con elementos normativos para definir el crecimiento, o el crecimiento no cumple con la normativa. A partir del análisis de las coyunturas de toma de decisiones se hizo evidente una *política de masificación*, tercera dimensión de la estrategia sobrevivencia, como una respuesta de los actores que no es posible observar en un sentido formal. Sin embargo, los efectos de esa toma de decisiones es posible identificarlos en las coyunturas y las transformaciones de su estructura organizativa. En ese sentido la dimensión de la *política de masificación* permite identificar la relación entre el crecimiento institucional en cuanto a la población universitaria, la toma de decisiones y las coyunturas. Así mismo permite interpretar los datos institucionales, no de forma aislada al problema de la toma de decisiones.

Retomar el sentido de historicidad propuesto por Remedí (2007) fue necesario para identificar las coyunturas, no se puede prescindir de ese elemento para analizar procesos de institucionalización. Las coyunturas identificadas en esta investigación son parte de un proceso interpretativo a partir de la reconstrucción histórica del periodo a estudiar (2000- 2010). Como se describe en el capítulo I, la definición de las coyunturas es dependiente de la toma de decisiones y las transformaciones institucionales en el tiempo.

Para la comprensión del análisis, en los siguientes capítulos se presenta la categoría analítica de *sobrevivencia institucional* en orden cronológico, describiendo sus tres dimensiones en coyunturas integradas a los siguientes periodos:

- 1) Fundación de la Universidad de la Ciudad de México (2001-2005)
- 2) La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria (2005-2007)
- 3) El ejercicio de la autonomía: Los primeros pasos del autogobierno (2008-2010)

CAPÍTULO III FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE MÉXICO (2001-2005)

Introducción

En el capítulo se presenta desde una perspectiva histórica y analítica, la etapa fundadora de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. La estructura del capítulo se hace a partir de una reconstrucción histórica, que de forma cronológica, describe los acontecimientos y datos generales de mayor relevancia de la institución, y expone la estructura organizativa de la Universidad y sus órganos de gobierno universitario de 2001 a 2005. En el periodo de 2001 a 2005 se desarrollan dos procesos paralelos: 1) la etapa fundadora de la Universidad como organismo público descentralizado, y 2) la búsqueda del otorgamiento de la autonomía.

En este capítulo se comienza el análisis de los procesos de adaptabilidad y complejidad institucional que experimentó la Universidad durante este primer periodo. En el proceso de reconstrucción histórica, ante la pregunta ¿Cuáles fueron los elementos que permitieron la creación y permanencia de la Universidad de la Ciudad de México?, se observa en esta primera etapa, la construcción de una estrategia política de sobrevivencia institucional, que corresponde a una serie de acciones que posibilitaron la existencia y permanencia de la naciente institución. Esta estrategia es implícita y los elementos que permiten identificarla son parte de los contenidos analíticos del capítulo.

Se identifican tres dimensiones en la estrategia de sobrevivencia que tiene un gran impacto en la dimensión formal e informal de la institución. La primera es el respaldo político, que comprende la condición de reconocimiento y apoyo político hacía la naciente institución por parte de diversas instituciones educativas y políticas, así como de diversos actores, sobre todo, intelectuales y de gobierno. La segunda dimensión es construcción de un discurso político que se expresa en tres ideas que caracterizan y nombran a esta institución: *La universidad necesaria*,

democrática y diferente. En esta dimensión se encuentran los principios ideológicos fundadores de la Universidad, que dan forma al proceso de identidad de la institución. Y la tercera dimensión es, una política de masificación, que se observa en un crecimiento apresurado y desmedido de su población, con efectos en su planeación y organización institucional.

Antecedentes

En el surgimiento de la UACM se pueden identificar dos escenarios complejos: en primer lugar, la crisis de la educación superior en México en el marco de la aceleración de privatización de espacios públicos de la década de los noventa. Esta crisis se expresó en los conflictos universitarios de 1988 y de 1999 en la UNAM que lograron visibilizar el incremento en la demanda de jóvenes por una formación profesional en instituciones públicas y las pocas posibilidades que existen para acceder a la universidad⁸ esta crisis se refleja en los porcentajes de ingreso, como menciona Aboites (2007: 45): “En el periodo de López Portillo la matrícula en la licenciatura aumentó 80.5%, en el siguiente sexenio el aumento fue de 29.1% y en el de Salinas de Gortari, de apenas 5.2%”. Lo que llevó al Gobierno del Distrito Federal ponderar en la agenda política la necesidad de crear espacios públicos de educación superior.

Un texto clave para entender la crisis de la educación superior es La universidad necesaria del siglo XXI de Pablo González Casanova, en el que se hace una reconstrucción del proceso del conflicto universitario en la UNAM, y expone los efectos del neoliberalismo en la educación, el papel del mercado en la educación, así como las políticas de educación superior y la propuesta alternativa de la universidad necesaria.

⁸ Tiempo después, la creación del Movimiento de Aspirantes Excluidos de la Educación Superior (MAES) en 2006 reivindica la demanda de inclusión al sistema de educación superior pública.

En segundo lugar, es relevante la reforma política de 1997, donde se establecieron los actuales órganos de gobierno del DF, eligiendo mediante el voto popular, universal y secreto a los representantes de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) y al Jefe de Gobierno del Distrito Federal (JGDF). Además a la alternancia que se experimentó en las elecciones del 2000 y los procesos electorales locales en la Ciudad de México en donde el Partido de la Revolución Democrática (PRD) se ha mantenido como partido de gobierno local desde 1997, construyendo un gobierno unificado al tener mayoría de la representación en la ALDF y al ganar las elecciones para elegir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal. Este factor es sumamente importante, pues la Universidad fue creada como parte de una política pública en materia educativa impulsada por unos de los más controversiales actores de la clase política mexicana, el licenciado Andrés Manuel López Obrador.

Universidad de la Ciudad de México (2000-2005)

Al ganar las elecciones para elegir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal (JGDF) con base en sus atribuciones, en el año 2000 el Licenciado Andrés Manuel López Obrador, como parte del procedimiento establecido en el artículo 122 constitucional y en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, presentó ante la Asamblea Legislativa el 5 de diciembre del 2000 el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (PGDDF, 2000). Ahí se presentaron las políticas públicas propuestas por la jefatura de gobierno, incluyendo, en el apartado Progreso con Justicia, “La Reforma de la educación”.

En ese texto se contemplaba la ampliación del Instituto de Educación Media Superior del DF (IEMS-DF) creado en 1998 por el gobierno del DF, mediante la creación de 15 nuevas preparatorias, una por delegación, y asimismo la creación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México⁹ (UACM), argumentando que

⁹ Es importante destacar que el PGDDF contempló desde un inicio a la Universidad como un organismo público autónomo.

era urgente generar oportunidades de educación media superior y superior en la Ciudad de México.

Considerando que el Gobierno Federal no ha abierto una sola nueva universidad pública en la entidad en 26 años, con los instrumentos legales y recursos a su disposición, [el GDF] impulsará la formación de un sistema de educación media superior y superior pública del Distrito Federal, que amplíe las oportunidades de estudios de bachillerato y universitarios, particularmente a los habitantes de las zonas marginadas (...) se convocará a las instituciones públicas y privadas de educación media-superior y superior de la Zona Metropolitana, y a representantes de los sectores sociales interesados a discutir los objetivos, carácter y condiciones de funcionamiento de la educación pública de este nivel (PGDDF, 2000: 124).

EL 9 de enero de 2001 se realizó el acuerdo del JGDF para la creación de 15 escuelas preparatorias y de la Universidad de la Ciudad de México (UCM). Aunque estaba contemplada como autónoma en el Programa General, en la creación fue con carácter de organismo público descentralizado de la administración pública del GDF. “Dotando de un presupuesto de 453 millones para ambos proyectos” (GDF, 2001a). En dicho acuerdo se establece que ambos proyectos empezarían a funcionar en agosto del mismo año, y que para la elaboración del proyecto educativo había sido creado un Consejo Asesor (CA) integrado por educadores, científicos e intelectuales.

Los primeros integrantes de este Consejo Asesor fueron: Helena Beristaín, Luis de la Peña, Mónica Díaz Pontones, Horacio Flores de la Peña, Margo Glantz, Enrique González Pedrero, Enrique Leff, Mario Molina, Esther Orozco, José María Pérez Gay, Manuel Pérez Rocha¹⁰ y Luis Villoro.

Una interpretación sobre la conformación del Consejo Asesor con reconocidos académicos de prestigiosas trayectorias, es que esa composición

¹⁰ Rector de la Universidad en el periodo de 2001- 2010

otorga un mensaje de respaldo y legitimidad hacia la joven institución. Los integrantes provienen de casas de estudio públicas, con trayectoria e influencia en el país; la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN). El acompañamiento de estas personalidades académicas, es parte de *la estrategia implícita de sobrevivencia institucional*, en la dimensión del respaldo político, porque la figura del CA buscaba en un inicio legitimar la creación de una nueva institución de educación superior en la Ciudad de México, nacida desde la aparente política de izquierda del país.

En el acuerdo de creación, la figura del Consejo Asesor tendría la función específica de realizar el diseño del proyecto educativo. Como se verá a detalle más adelante, poco tiempo después el CA se institucionaliza transformándose en un órgano de gobierno de esta Universidad.

En el Decreto de creación de la Universidad de la Ciudad de México publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal No. 51, con fecha del 26 de abril de 2001, se establece “La creación del organismo público descentralizado de la administración pública del Distrito Federal denominado Universidad de la Ciudad de México, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social del DF” (GDF, 2001b).

En el acto protocolario de inauguración de la Universidad, se identifican en los discursos de los oradores algunas ideas fundamentales que son importante rescatar en este apartado, porque son parte de la estrategia política de sobrevivencia institucional, en su dimensión ideológica y discursiva que corresponde a la construcción de un discurso de la Universidad necesaria, se presenta con frecuencia en los discursos institucionales.

Muestra de lo anterior se puede encontrar en los discursos inaugurales que se dieron en el acto protocolario de inauguración. Los oradores fueron el JGDF, el Rector de la Universidad el Ing. Manuel Pérez Rocha y el Dr. Luis de la Peña integrante del Consejo Asesor.

El JGDF mencionó de forma general la justificación estadista de la universidad pública, inició su discurso con la frase “Basta decir que desde 1974 no se creaba una universidad pública en la Ciudad de México” seguida de la frase “La educación es la base del desarrollo y permite crear condiciones de igualdad” (UACM, 2006: 4) Se concentró en describir estadísticamente la situación de la educación superior en México, específicamente en la Ciudad de México (CM).

En la CM, por ejemplo, en 1982 estudiaban licenciatura 192 mil 999 alumnos en escuelas y universidades públicas y 42 mil 446 en privadas; es decir, 82 y 18 por ciento, respectivamente. Pero en 1999 estaban inscritos 207 mil 109 en instituciones públicas y 113 mil 890 en escuelas del sector privada, o sea, 64.5 y 35.5 por ciento. Esto significa que en los 18 años de neoliberalismo la matrícula de las instituciones de educación pública creció en el DF 6.8 por ciento, mientras la del sector privado se incrementó en 168 por ciento (UACM, 2006: 4).

En estos extractos del discurso encontramos la fundamentación cuantitativa de la necesidad de la creación de la institución, el JGDF se limitó a justificar la naciente universidad. El discurso enfatiza sobre la idea de la Universidad Necesaria y ello justifica su creación.

Por su parte, el Rector de la Universidad el Ingeniero Manuel Pérez Rocha, en su discurso rescató la importancia de una formación universitaria crítica, científica y humanística, como elementos centrales para el ejercicio de sus funciones sustantivas.

La Universidad de la Ciudad de México se funda con el propósito de integrar a esta urbe una nueva institución cultural de alto nivel académico, decisivamente comprometida con la sociedad mediante el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación, extensión, cooperación, difusión y divulgación, y fiel a la vocación científica, humanística y crítica que ha guiado por centurias a las instituciones auténticamente universitarias (...) Nace con el compromiso de contribuir a ampliar lo más posible las oportunidades de educación universitaria, porque la vida material y cultural contemporánea hace de esta tarea una necesidad básica. Esta educación universitaria no es más un lujo que pueda

reservarse la élite, ni puede reducirse a una capacitación técnico-profesional. Una formación científica, humanística y crítica hoy, con independencia de dónde y del modo en que se obtiene, es necesidad imperiosa de todo individuo que desea vivir libre y plenamente, y contribuir a hacer del mundo un espacio digno del hombre (UACM, 2007: 13), (cursivas mías).

En este primer discurso emitido por el Rector, se reitera la idea de la necesidad de la creación de la institución, del valor y compromiso social, así como el planteamiento sobre la formación crítica, científica y humanística, (En el discurso completo, desarrolla cada una de esas categorías). Estas categorías después se retoman en otros documentos institucionales, como el Proyecto Educativo de la Universidad (que fue elaborado tiempo después), así como diversos instrumentos normativos, que retoman la idea de que la formación universitaria es crítica, científica y humanística. Se encuentra en ese primer discurso la enunciación de las categorías ya mencionadas, significando uno de los primeros elementos de construcción identitaria de la institución, sobre la construcción discursiva de la Universidad Diferente.

Por su parte, el Dr. Luis de Peña, integrante del Consejo Asesor expuso reflexiones sobre el papel de la ciencia en la construcción de una sociedad más justa y libre; y puntualizó sobre las carreras con las que iniciaba actividades la recién nacida institución.

De entre la amplia variedad de licenciaturas que fueron consideradas para ser impartidas en la UCM fue posible arrancar en esta primera etapa con ocho, tres que pertenecen al Colegio de Ciencias y Tecnología las ingenierías en Sistemas de Transporte Urbano, en Sistemas Electrónicos Industriales y en Sistemas Electrónicos y Telecomunicaciones, cuatro al Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales Ciencia Política y Administración Urbana, Comunicación y Cultura, Filosofía y, Finalmente, Historia y Sociedad Contemporánea y una al Colegio de Ciencias y Humanidades la licenciatura en Promoción de la Salud. Esta a la vez modesta pero significativa enumeración, al lado de los contenidos específicos, evidencia la vocación científica, técnica, humanista y crítica del

programa con que inicia sus labores la nueva institución, como corresponde y es de esperar de toda auténtica universidad moderna [...]

Un análisis de los objetivos perseguidos por el conjunto de estos programas pone en evidencia la intención de lograr que en poco tiempo se alcance la plena identificación de la naciente universidad con su ciudad: la atención a sus problemas, a sus necesidades e intereses es la llave para lograrlo. Pero a su vez, la brevedad de la lista pone de manifiesto muchas y grandes ausencias que reclaman ser colmadas en el futuro. De inmediato se percibe, por ejemplo, que ni las artes ni las ciencias, como tales, aparecen por el momento. Sé bien que no se trata de una subestimación ni mucho menos de un desinterés, que son las circunstancias fortuitas sumadas a las dificultades naturales de un proceso tan complejo como es el de poner de pie una universidad en unos cuantos meses, las que han impedido que esta etapa de arranque de la UCM pueda iniciarse ofreciendo ya estudios y actividades del mayor nivel en los diversos campos de la creatividad humana (UACM, 2006, 7).

En ese extracto del discurso el Dr. Luis de la Peña mencionó que la construcción de una Universidad no sería tarea fácil y que tendría que incorporar distintas disciplinas en su proceso de construcción, rescata también la importancia de la vocación crítica, científica y humanística, agregando técnica.

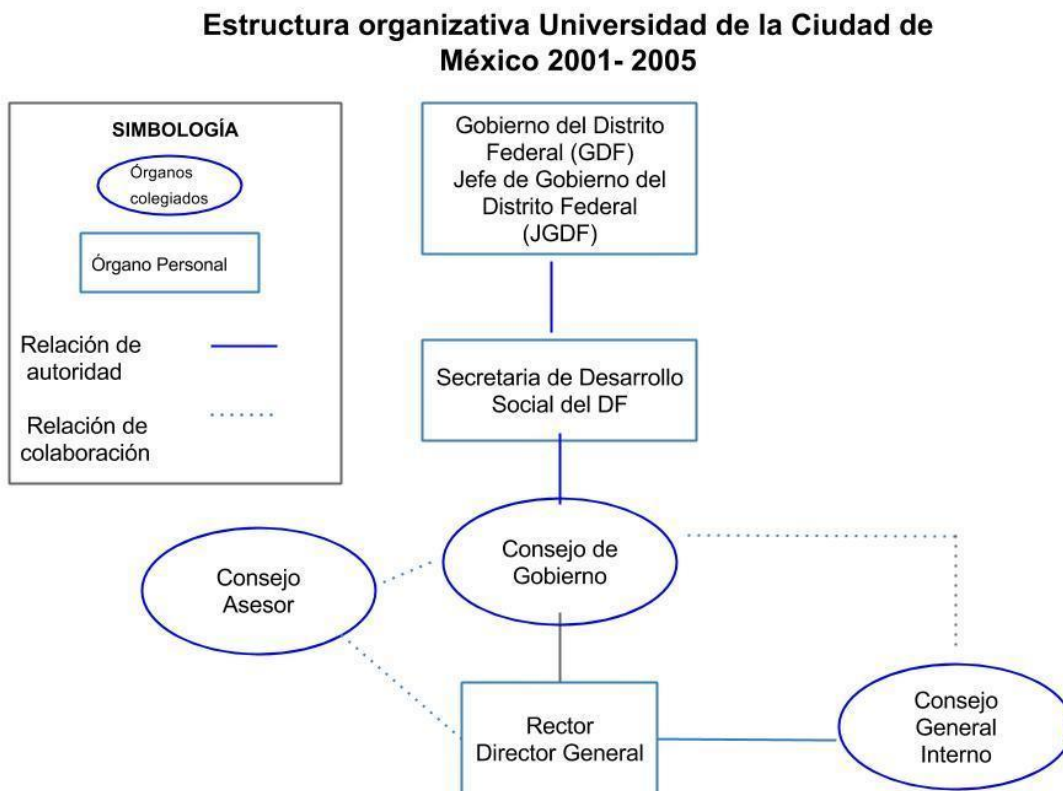
En los discursos inaugurales se puede apreciar que se hace referencia a la justificación de necesidad urgente de la creación de la institución; de forma general, se expresan los ideales por construir un espacio académico en beneficio de la Ciudad de México y del enfoque crítico, científico y humanístico de la formación universitaria de esta Casa de estudios. En estos discursos no son enunciados, elementos que la diferencian de otras instituciones, como el acceso irrestricto, la gratuidad y la enseñanza no tradicional, esas condiciones son claves para entender sus particularidades institucionales.

En el decreto de creación, también se establecieron de forma general, los primeros órganos de gobierno universitario (Consejo de Gobierno, Consejo Asesor, Consejo General Interno y el Director General), emitiendo una estructura

general organizativa, adaptándola de la estructura burocrática establecida en la Ley de Administración Pública del DF, teniendo la siguiente estructura:

En el siguiente esquema se muestra el organigrama de la UCM de 2001, a 2005.

Esquema 2: Estructura Organizativa de la Universidad de la Ciudad de México 2001-2005



Fuente. Elaboración propia

La primera convocatoria para inscribirse a la Universidad se publicó en el mes de agosto 2001, y en septiembre inició actividades en dos planteles: Casa Libertad¹¹ y Centro Histórico. La matrícula de primer ingreso fue de 566 estudiantes, con una planta docente de 47 profesores, ofreciendo 9 licenciaturas, 2 maestrías y 1 doctorado (UACM, 2010: 22).

¹¹ Es el primer plantel de la Universidad.

Cinco meses después, el 21 de enero de 2002, fue aprobado por los miembros del Consejo de Gobierno, que era el máximo órgano de gobierno en ese tiempo, el Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, el cual complementa la estructura de la que derivan unidades académicas y administrativas. Se planteó por primera vez en la Universidad la organización de las actividades de docencia e investigación en tres colegios:

- El Colegio de Ciencia y Tecnología (vigente)
- El Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales (vigente)
- El Colegio de Ciencias y Humanidades (vigente)

Y las unidades administrativas fueron organizadas bajo las siguientes coordinaciones.

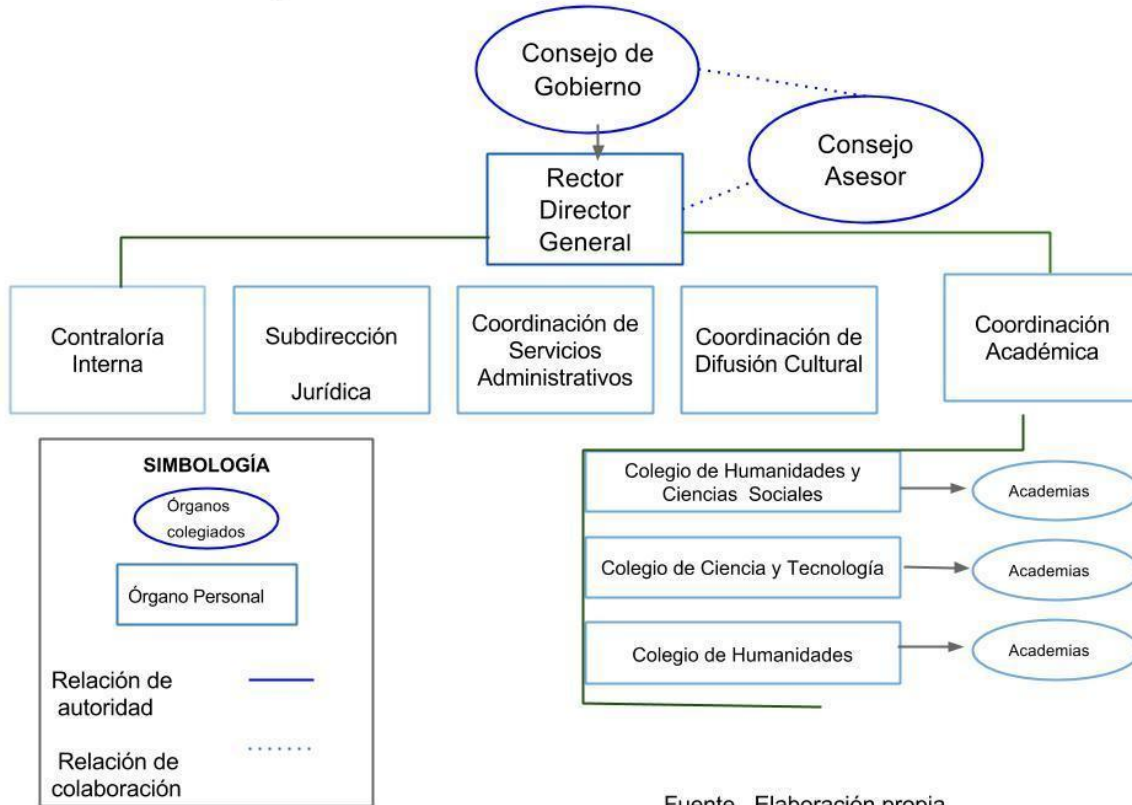
- Coordinación Académica (vigente)
- Coordinación de Difusión Cultural y Extensión Universitaria (vigente)
- Coordinación de Servicios Administrativos (vigente)
- Subdirección Jurídica
- Contraloría Interna

Teniendo la siguiente estructura complementaria:

En el siguiente esquema se muestra el organigrama, integrando las modificaciones que se estableció en el Estatuto de Gobierno

Esquema 3 Estructura organizativa de la Universidad de la Ciudad de México 2001- 2005 aprobación del Estatuto de Gobierno.

Estructura organizativa Universidad de la Ciudad de México 2001- 2005



Fuente. Elaboración propia

La aprobación de la estructura académico- administrativa, que permite la organización interna tuvo un desfase, considerando que la Universidad ya trabajaba con estudiantes, sin la definición de esa estructura. Ello significa que en el proceso del diseño del proyecto educativo y su implementación administrativa, se tuvieron evidentes dificultades de temporalidad en la planeación institucional, generando las serias complicaciones en el proceso de organización, planeación y ejecución, derivados, de la premura con la UACM que inició funciones, tuvieron efectos en su complejidad administrativa.

Un ejemplo de ello, es que en el 2002, inició el proceso de regulación de la evaluación, creando los comités de certificación por primera vez, cuando ya se había cursado el primer semestre. Ya se estaba cursando el segundo de los

programas académicos y no había procedimiento de evaluación académica, teniendo incertidumbre de ese proceso durante casi un año. Este primer desfase corresponde a que la Universidad realizó una serie de adaptaciones que corresponden al primer problema que se identifica: La Universidad abrió sus puertas de forma precipitada, que le ha costado doblar esfuerzos para resolver en la marcha, las circunstancias que no habían sido consideradas. Si bien ese es un problema continuo en las instituciones y es parte del proceso de construcción institucional, al tener una génesis caracterizada por improvisación y por la forma en cómo se va adaptando en la implementación, se genera incertidumbre derivada de la falta de planeación, que tiene efectos posteriores.

La Universidad nace de una adaptación, lo que va a ser constante en su proceso de institucionalización a lo largo de su historia.

Como ya se expuso, la UCM dependía de la Secretaría de Desarrollo Social del DF y los procesos administrativos estaban definidos en la Ley Orgánica de Administración Pública del DF (LOAPDF). Un dato relevante es que la LOAPDF no contemplaba las particularidades de la Universidad; esas adaptaciones también se reflejaron en la contratación de personal, el catálogo de puestos de la administración pública no establecía la tipificación de profesor-investigador por lo que “las contrataciones de profesores fue mediante la figura de asesores” (Pérez, 2013).

Sobre el personal académico, ese primer Estatuto sólo menciona dos tipos de profesores: de asignatura y profesores investigadores de carrera, enunciando que en un futuro el Estatuto de Personal Académico (EPA) será el instrumento normativo de segundo orden en donde se “Consignará las particularidades de los mecanismos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico” (UCM, 2002: 5). En la actualidad (inicios de 2014) el EPA aún no ha sido aprobado.

Otro ejemplo de adaptabilidad es con relación al Director General de la institución, equiparándolo como Rector de la Universidad de la Ciudad de México. El nombramiento formal correspondía al Jefe de Gobierno (siendo Andrés Manuel

López Obrador) con duración en el cargo de 4 años. Tanto en el Decreto como en el Estatuto no se establecían los requisitos, grados académicos, ni especificaciones puntuales sobre un perfil profesional; en cuanto a las atribuciones del Rector le correspondía, la creación de áreas administrativas que se dieron durante los primeros años, es decir, la estructura que ya se revisó.

Ello permite explicar que esas condiciones de adaptabilidad primeramente en el Decreto de creación que contempló los elementos generales de organización, establecidos en la LOAPDF y posteriormente con la aprobación del Estatuto se complementaron esas estructuras. Ambos documentos representan los primeros pasos de la dimensión formal, de la institución del andamiaje institucional pues son los primeros instrumentos normativos que se tuvieron.

De forma general, la Universidad no podía ser adaptada a la LOAPDF en su totalidad dada las funciones sustantivas como docencia, investigación y difusión de la cultura, que no realizaba ninguna otra dependencia en el gobierno del DF y por ello hubo que desarrollarse un continuo proceso de adaptabilidad. Este origen, como parte de la administración pública del DF tuvo efectos provenientes de ese proceso, que permite deducir que también se pueden reproducir los errores de la administración pública.

En cuanto al gobierno universitario, resulta muy interesante observar que desde su origen, la UCM intentó construir un gobierno *democrático y colegiado*; ambos factores son poco frecuentes en la administración pública, porque la toma de decisiones entre los funcionarios públicos es con mayor frecuencia unipersonal y tiende a la verticalidad.

El artículo 2 del Decreto de Creación establece que “La educación que imparta la universidad será democrática en los términos del artículo tercero Constitucional” (GDF b, 2001: 5), así como el Estatuto de Gobierno establece en su artículo 1 “La Universidad se compromete a la construcción de una sociedad justa y democrática” (Consejo de Gobierno, 2002: 3).

En esta primera etapa, encontramos que la UCM la que se instituyó como una institución democrática, hace un esfuerzo por democratizar la Universidad

naciente, tanto en la composición de sus órganos, unipersonales, colegiados, como de representación eso no quiere decir que no sea vertical, sino que la diversificación es tal que construye dinámicas un tanto distintas.

En el siguiente esquema se muestran los órganos de gobierno de la UCM, su teología y sus atribuciones de acuerdo a los instrumentos normativos:

Tabla 1 Órganos de gobierno universitario UCM 2001- 2005

Órgano	Tipología	Designación, e integración	Atribuciones
Consejo de Gobierno	Colegiado	1.- Titular de la Secretaría de Desarrollo Social. 2.- Titular del Instituto de Educación Media Superior IEMS -DF 3.- Titular del Instituto de Ciencia y Tecnología del DF 4.- Un representante de la Secretaría de Finanzas 5.- Un representante de la Oficialía Mayor 6.- Dos representantes académicos del Consejo General Interno 7.- Dos representantes académicos del Consejo Asesor	I Establecer las políticas generales y prioridades de la Universidad, tomando en consideración las opiniones del Consejo Asesor y de la Consejo General Interno. II Aprobar los programas y presupuesto de la Universidad, así como la modificación de estos; III Recibir, analizar y aprobar los informes que le envíen el Rector, el Consejo Asesor y el Consejo General Interno IV Aprobar el Estatuto Orgánico del instituto V Verificar que exista la debida congruencia entre los recursos financieros asignados y los programas autorizados, relacionados con la labor de la Universidad, de manera que se garantice la transparencia de los primeros y la ejecución de los segundos; VI Nombrar y remover a propuesta de su presidente, al secretario técnico, quien no será parte del mismo; VII Establecer los criterios de confidencialidad y resguardo respecto de la información que maneje la Universidad; VIII Dirimir las controversias que surjan entre otros órganos de la Universidad de acuerdo a las reglas que emita al afecto y que deberán ser consensadas con el Rector, el Consejo Asesor y el Consejo General Interno; y IX Las demás que sean necesarias para el ejercicio de las facultades mencionadas.
Consejo Asesor	Colegiado	Lo nombraba el JGDF	Decreto de creación Artículo 11 I Dos representantes de los Académicos adscritos a cada uno de los programas II Un representante adscrito a cada uno de los programas y el rector quien preside III Rector quien lo presidirá (con voz pero sin voto) Artículo 12 I Aprobar planes y programas de estudio de la universidad; II Proponer al JGDF candidatos a la Rectoría de la Universidad, sin perjuicio del artículo 53 de la LOAPDF; III Aprobar el plan de trabajo que cada año presente el Rector, así como el informe anual que este funcionario rinda;

			<p>IV Presentar al Consejo de Gobierno recomendaciones acerca de las prioridades de gastos y ejercicio del presupuesto de la institución;</p> <p>VI Nombrar entre sus consejeros académicos dos representantes que se integraran al Consejo de Gobierno</p>
Rector (Director General)	Unipersonal	Lo nombraba el JGDF	<p>(LOAPDF) Artículo 71 Serán facultades y obligaciones de los Directores Generales de las entidades las siguientes:</p> <p>I. Administrar y representar legalmente a la Entidad;</p> <p>II. Formular los Programas Institucionales y los presupuestos de la entidad y presentarlos ante el Órgano de Gobierno dentro de los plazos correspondientes;</p> <p>III. Formular los programas de organización, reorganización y/o modernización de la Entidad;</p> <p>IV. Establecer los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones se realicen de manera articulada, congruente y eficaz;</p> <p>V. Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos;</p> <p>VI. Establecer sistemas eficientes para la administración del personal, de los recursos financieros y de los bienes y servicios que aseguren la producción de bienes o prestación de los servicios de la Entidad;</p> <p>VII. Establecer y mantener un Sistema de Estadísticas que permita determinar los indicadores de gestión de la Entidad;</p>
Consejo General Interno	Colegiado	La norma establecía que Dos representantes de los Académicos adscritos a cada uno de los programas 1 representante adscrito a cada uno de los programas y el rector quien preside	<p>Decreto de creación Artículo 11</p> <p>I Dos representantes de los Académicos adscritos a cada uno de los programas</p> <p>II Un representante adscrito a cada uno de los programas y el rector quien preside</p> <p>III Rector quien lo presidirá (con voz pero sin voto)</p> <p>Artículo 12</p> <p>I Aprobar planes y programas de estudio de la universidad;</p> <p>II Proponer al JGDF candidatos a la Rectoría de la Universidad, sin perjuicio del artículo 53 de la LOAPDF;</p> <p>III Aprobar el plan de trabajo que cada año presente el Rector, así como el informe anual que este funcionario rinda;</p> <p>IV Presentar al Consejo de Gobierno recomendaciones acerca de las prioridades de gastos y ejercicio del presupuesto de la institución;</p> <p>VI Nombrar entre sus consejeros académicos dos representantes que se integraran al Consejo de Gobierno</p>

De los cuatro órganos de gobierno establecidos en los instrumentos normativos, tres fueron órganos de tipo colegiado; El Consejo de Gobierno, el Consejo Asesor y el Consejo General Interno. Mientras que de carácter unipersonal la Rectoría (Dirección General).

El Consejo de Gobierno que era el máximo órgano, era colegiado y sus atribuciones centrales fueron: definir las políticas generales, expedir el Estatuto Orgánico y aprobar el presupuesto. Estaba integrado de la siguiente forma:

- 1.- Titular de la Secretaría de Desarrollo Social.
- 2.- Titular del Instituto de Educación Media Superior IEMS -DF
- 3.- Titular del Instituto de Ciencia y Tecnología del DF
- 4.- Un representante de la Secretaría de Finanzas
- 5.- Un representante de la Oficialía Mayor
- 6.- Dos representantes académicos del Consejo General Interno
- 7.- Dos representantes académicos del Consejo Asesor

Ese Consejo de Gobierno operó con siete de los nueve integrantes, debido a que el Consejo General Interno (CGI) no se conformó durante esta primera etapa. De los siete integrantes, cinco eran funcionarios públicos, entre ellos, la titular de la Secretaría de Desarrollo Social del DF, en ese entonces la Dra. Raquel Sosa Elízaga, fungió como presidenta del Consejo y en caso de empate en la votación tendría voto de calidad. Esta “sectorización” se debió a que en ese tiempo no existía la Secretaría de Educación del Distrito Federal. La participación del titular de Instituto de Educación Media Superior IEMS-DF en el Consejo de Gobierno, en aquel entonces, la Matemática María Guadalupe Lucio Gómez-Maqueo, se entiende porque la relación que ha tenido la Universidad con dicho instituto ha sido permanente, nacieron juntas pues se ideó un proyecto de educación superior y media superior en conjunto. Incluso a la fecha se sigue dando prioridad al ingreso de estudiantes egresados del IEMS a la Universidad. Tanto el Acuerdo de creación como el Decreto, contempla la creación al mismo

tiempo de ambas instituciones. En 2001 se firmó el convenio de colaboración con el IEMS desde 2001 que hasta la fecha sigue vigente. La directora del Instituto de ICyT-DF María Esther Orozco Orozco quien paralelamente era integrante del Consejo Asesor. Los representantes del Consejo Asesor en el Consejo de Gobierno fueron la Dra. Mónica Díaz Pontones y Dr. Luis de la Peña.

Las decisiones del Consejo de Gobierno fueron en gran medida de tipo administrativo, sin embargo el Jefe de Gobierno del DF fungió como una instancia determinante, pues algunas decisiones fueron puestas a su consideración, sobre todo en la relación con el presupuesto y adquisición de bienes e inmuebles. En entrevista con el Ing. Manuel Pérez Rocha (2013) Rector de la Universidad durante el periodo 2001- 2010, comentó que “Un factor determinante fue la voluntad política del Lic. Andrés Manuel López Obrador, su papel fue fundamental para el crecimiento de la universidad, en las circunstancias que fue necesario obtener su apoyo directo se le solicitó, y apoyó”.

Además, tanto el Consejo Asesor como la Rectoría, fueron quienes propusieron la mayor parte de condiciones académicas y académico-administrativas de la Universidad. La incidencia de ambos fue relevante, y trascendieron como órganos de gobierno después de esta primera etapa, con el otorgamiento de la autonomía, momento en el que el Consejo de Gobierno desapareció. El legado de ese Consejo fue el Estatuto de Gobierno aprobado en 2002¹².

En el Decreto de Creación y el Estatuto Orgánico se institucionaliza al Consejo Asesor (CA) como un órgano de gobierno, que tenía atribuciones de carácter consultivo y propositivo en términos especialmente académicos, para su posterior aprobación en el Consejo de Gobierno (CG), dicho órgano era presidido por el Rector. El CA contaba con dos espacios de representación en el CG.

¹² Como ya se mencionó, no se logró acceder a los documentos generados por este órgano.

La vinculación del CA con el CG que se logra identificar, es que el segundo definía condiciones administrativas y el primero de tipo académico administrativo. El diseño del proyecto educativo, así como los planes y programas de estudio, fueron propuestas del Consejo Asesor avaladas por el Consejo de Gobierno. Del mismo modo, la estrecha vinculación con la Dirección General de la Universidad (Rectoría) y al no existir el Consejo General Interno (CGI) durante la primera etapa de la Universidad, posibilitó que no hubiera resistencia a las propuestas del CA, logrando incidir en la estructura universitaria.

El otro órgano colegiado fue el ya mencionado CGI, que durante la primera etapa no se logró instalar. Fue ideado como el primer órgano de gobierno representativo de la comunidad universitaria en la institución, aspirando a la democratización de la misma; Tenía como sustento la participación de los académicos y estudiantes en el proceso decisorio. Con respecto a su composición, la norma establecía que estaría integrado por: dos representantes de los académicos adscritos a cada uno de los programas y un representante estudiante adscrito a cada uno de los programas, así como el Rector quien lo presidía.

Este órgano de representación bilateral no contemplaba el factor paridad y tenía entre sus atribuciones la aprobación de planes y programas de estudio, así como elegir entre sus integrantes nombrar a dos representantes ante el Consejo de Gobierno. Si bien en la norma se acotaban las funciones de la Rectoría, en las funciones (de Director General y las adecuaciones existentes en el Decreto y el Estatuto, sobre los funciones y relaciones con de los otros órganos), al no existir el, CGI la Rectoría operó algunas de las funciones de ese órgano, tomando decisiones fuera de sus atribuciones.

Un ejemplo de ello fue la aprobación de planes y programas de estudio, atribución exclusiva del CGI, que finalmente ejecutó el CA y la Rectoría: los programas académicos iniciaron en septiembre de 2001 con la apertura de la universidad, es decir, estos estaban en marcha previo a una posible instalación del

CGI y de una amplia discusión en un espacio colegiado de representación que decretaba la normatividad.

En búsqueda de la autonomía (2003 - 2005)

El otro proceso paralelo durante los años iniciales de la Universidad corresponde a la búsqueda de la Autonomía. Tan sólo a dos años de su creación, la Universidad ya iniciaba un proceso de discusión sobre el posible otorgamiento de su autonomía, que sólo la ALDF podría otorgar mediante una Ley. En enero de 2003 el grupo parlamentario del Partido de Acción Nacional (PAN) en la ALDF envió una iniciativa de Ley Orgánica de la UCM, siendo turnada a la presidencia de la Comisión de Educación. Para abril de 2004, la ALDF acuerda realizar foros para analizar la viabilidad de la autonomía de la Universidad (ALDF, 2004: 217).

En la ceremonia inaugural del nuevo plantel¹³, el JGDF anunció que enviaría al siguiente periodo ordinario de la ALDF una iniciativa de ley de autonomía para la Universidad (Bolaños, 2004). A partir de ello, se convocó a foros de discusión sobre una propuesta que emanará de la comunidad universitaria (UCM, 2004).

Sobre los Foros “Discutiendo la Autonomía” realizados durante 2004, Fabiola Gutiérrez (2013) estudiante egresada de la Licenciatura en Creación Literaria e integrante de la primera generación del plantel San Lorenzo Tezonco, mencionó en entrevista que:

La comunidad universitaria iniciaba apenas su proceso de participación, en la discusión sobre el rumbo de la Universidad. No había CGI y no existían otros

¹³ El 8 de septiembre de 2004 el plantel San Lorenzo Tezonco es inaugurado, la Universidad en ese año incrementó la matrícula de 2,923 a 5,332 estudiantes, así como la base docente aumentó de 47 a 334 profesores (UACM, 2010).

espacios de representación. Era muy poca la participación y era mínima por el sector estudiantil [...] no hubo ningún disenso sobre el otorgamiento de la autonomía, y la comunidad se expresó por la integración de la comunidad en el gobierno universitario, sin entrar a detalles de cómo sería (F. Gutiérrez, Comunicación personal, 7 de septiembre de 2013).

En estos foros se discute sobre el otorgamiento de la autonomía, es el primer ejercicio registrado de consulta y participación de la comunidad universitaria en los procesos de construcción institucional, de forma que ese ejercicio significa los primeros pasos hacia la construcción de los espacios de participación de la comunidad universitaria en los procesos de institucionalización. La participación es un elemento de suma importancia en los procesos de democratización de las instituciones, aún con la poca participación que se registró en esos foros, se entiende que esto es importante pues la participación en los procesos democráticos no se da de facto, sino que se construye mediante el diálogo y voluntad política.

Producto de estos foros, es que el Rector presenta una propuesta de ley que fue enviada al JGDF, quien posteriormente la dirigió a la ALDF, Un mes después se turnó a comisiones (ALDF, 2004). Aquel ejercicio estuvo dirigido desde las autoridades de la Universidad y no fue un proceso autónomo y auténtico de la comunidad universitaria, finalmente los contenidos de los foros complementaron la propuesta de Ley.

El 16 de octubre se celebró *El segundo foro de análisis para las propuestas sobre educación en la Ciudad de México* organizado por la Comisión de Educación de la ALDF. De acuerdo con los diarios de debates de la ALDF (2004), el 5 de noviembre asistieron estudiantes de la UCM a las oficinas de la presidencia de la Comisión de Educación con un documento de respaldo a la iniciativa de ley propuesta por el JGDF.

Al revisar los Diarios de debates de la ALDF con fecha del 16 de diciembre de 2004, se encuentran algunas propuestas de modificación al dictamen presentados por diputados del Partido Acción Nacional (PAN) y respaldado por el

Partido de la Revolución Institucional (PRI). Ante el pleno de la Asamblea, esa propuesta totalmente distinta a la que después se aprobaría, incluía los siguientes órganos de gobierno:

- I.- La Junta de Gobierno;
- II.- El Consejo Universitario;
- III.- El Rector;
- IV.- El Patronato; y
- V.- Los Directores de Escuelas;
- VI.- Las Juntas Directivas.

Finalmente el dictamen presentado ante la ALDF no integró esa propuesta, (que es idéntica a la estructura orgánica de la UNAM). El dictamen de Ley presentado sólo coincide con la propuesta del PAN y el PRI respecto a la existencia del Consejo Universitario como máximo órgano de gobierno, aunque con sus respectivas particularidades (la Ley se revisará a detalle más adelante).

El mismo 16 de diciembre de 2004 la ALDF discutió el dictamen de Decreto de la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México presentado por las Comisiones Unidas de la Administración pública local y la Comisión de educación de la ALDF. La ley fue aprobada por unanimidad con 51 votos a favor, 0 en contra y 0 abstenciones, La Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México fue publicada en la Gaceta oficial del DF el 5 de enero de 2005.

Como se mencionó al principio del capítulo, las condiciones políticas del DF fueron favorables a ley al tener en ese momento un gobierno unificado, es en el otorgamiento de la autonomía universitaria no tuviera resistencia en los órganos de gobierno del DF y fuese aprobada a la brevedad y gozando políticamente de mayor legitimidad pues fue aprobada en condiciones de unanimidad, aquí es donde se observa el nivel más alto de la dimensión de respaldo político.

En los Diarios de Debate se encuentran discursos que argumenta sobre la importancia del proceso histórico de la lucha por la autonomía universitaria en

México, así como los beneficios que se generan cuando el Estado no incide en los procesos de organización interna en las universidades. También se identifica, en los discursos un énfasis en que el autogobierno debe ser con responsabilidad para crear una universidad de excelencia.

El C. diputado Héctor Mauricio López Velázquez del PRI manifestó algunas preocupaciones puntuales sobre el contenido de la Ley:

Una ley de autonomía, compañeros, debe tener una redacción genérica; pero no puede tener una redacción vaga o que deje lagunas a interpretaciones queriendo expresar o hacer explícito una transferencia de facultades al órgano al cual el régimen se le otorga. Es bueno precisar en algunos aspectos.

Yo creo que en la estructura administrativa interna habrá que reflexionar sobre la figura ejecutiva de representación legal de la institución: Rector, director, gerente, no hay ninguna enunciada en el cuerpo de la ley. De igual manera en los órganos y mecanismos internos de control: la Contraloría Interna y la facultad que podamos tener todos los mexicanos de esta capital de auditar y revisar las cuentas públicas de la institución y la transparencia que debe de existir de la información que ella maneje.

Tener en el régimen transitorio este proceso temporal de autoridades que se derivan del decreto de creación que el Jefe de Gobierno expidió el 26 de abril del 2001 es una salida sui géneris que nosotros reconocemos, pero que no ayuda a precisar algunas cuestiones que queremos señalar (ALDF,2004: 255).

La preocupación expresada por el Diputado en esa sesión es rescatada en este capítulo por dos motivos: 1) el contenido de la Ley (por el momento, sin entrar a detalle) es de tipo general, que da lugar a que surjan interpretaciones de distinta índole; y 2) la observación puntual sobre el proceso transitorio; entre un organismo público descentralizado y uno público autónomo, generaría dificultades en el andamiaje institucional; ambas dificultades se presentarían en la Universidad más adelante (Se revisarán a detalle en los capítulos posteriores)

Con el otorgamiento de la autonomía, la Universidad inicia un proceso distinto de institucionalización porque su organización depende del ejercicio del autogobierno con el único instrumento normativo que tenía la Universidad, que era

la propia Ley. Como ya se ha mencionado, la autonomía es un elemento importante en el proceso de institucionalización porque permite cierto fortalecimiento con las particularidades que la institución defina, frente a factores exógenos.

La Universidad Autónoma de la Ciudad de México seguía en un proceso de adaptación pues ahora habría que adaptarse a las condiciones de la autonomía, como ya se ha revisado, Huntington (1991) considera que la adaptabilidad es un factor a considerar en el proceso de institucionalización, en el sentido de que se deben adaptar a las condiciones del ambiente. El reto y la principal tarea a desarrollar sería construir el autogobierno, configurándose así un nuevo escenario de institucionalización, en el que también han cambiado las condiciones internas de una Universidad en crecimiento.

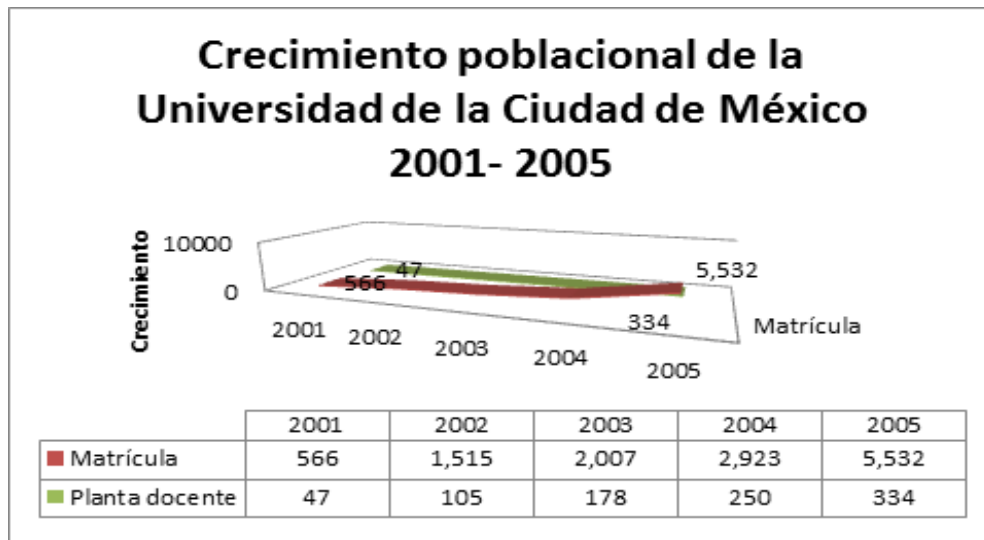
Crecimiento institucional de la Universidad de la Ciudad de México 2001- 2005

La estrategia de sobrevivencia institucional en la dimensión de política de masificación, fue identificada a partir de la observación de cómo fue el crecimiento institucional en términos poblacionales. La observación de estos datos requerían de pensar necesariamente, si correspondía el crecimiento poblacional con algún plan de desarrollo institucional. Al respecto, no se encontró registro de instrumentos en materia de planeación institucional durante el periodo 2001- 2005. Ante la falta de un instrumento normativo de planeación universitaria había un amplio margen de decisión, siendo la Rectoría quien definía las políticas institucionales de crecimiento, de ingreso y permanencia en la Universidad.

La matrícula de estudiantes creció de 566 en 2001 a 5522 en 2005, la Universidad ya contaba con 11 licenciaturas, 5 maestrías y 2 doctorados, funcionando en tres planteles: Casa Libertad, Centro Histórico y Del Valle paralelamente se construía el plantel San Lorenzo Tezonco (UACM, 2010: 22). Este crecimiento en gran medida es producto de la toma de decisiones de la Rectoría.

A las gráfica siguiente se muestra el crecimiento poblacional, matricula estudiantes y planta docente, de la Universidad de la Ciudad de México de 2001 a 2005. Y

Gráfica 1 Crecimiento poblacional de la UCM 2001- 2005



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de la Rectoría 2001- 2010

A continuación la siguiente gráfica muestra el crecimiento del presupuesto de la UCM de 2001 a 2005.

Gráfica 2 Presupuesto de la UCM 2001- 2005



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de la Rectoría 2001- 2010

Se observa que durante esta primera etapa la Universidad creció considerablemente en términos poblacionales, ello permite construir algunas conjeturas al respecto. La Universidad de la Ciudad de México de 2001- 2005, al no tener ninguna política de ingreso, creció desmedidamente, lo que generó mayor complejidad en sus procesos de organización interna. De forma adyacente, esa complejidad era mayor porque se tenía que construir el andamiaje institucional que requería la condición de autonomía.

Como podemos observar en las gráficas, 1 y 2, el crecimiento institucional, tendió hacia el crecimiento de la población universitaria, sobre todo en el sector estudiantil. Al revisar los datos sobre crecimiento institucional en matrícula estudiantil y planta docente se encontró que ha sido discontinuo, identificando entre los años 2004 y 2005 un crecimiento inesperado. Una razón para explicar dicho crecimiento se justifica con la apertura del plantel San Lorenzo Tezonco en 2004, sin embargo, no hay registro de algún plan institucional que contemple el crecimiento de la UACM debido a la apertura de ese plantel, uno de los más grandes de la Universidad.

Ello implica que la Universidad no necesariamente tenía elementos de estructura y organización para funcionar con un crecimiento de esas proporciones. Este crecimiento se encuentra en la coyuntura institucional interna del proceso del otorgamiento de la autonomía, en donde no había certeza de que ese pacto político (por así llamarlo) se efectuaría a corto plazo.

En entrevista, el Ing. Manuel Pérez Rocha (2013) mencionó con relación al crecimiento de la población universitaria de esos años, que:

Se tomaron una serie de decisiones, impulsados por la convicción de que la universidad tenía que crecer rápidamente, tenía que crecer rápidamente, sí para garantizar su supervivencia, pero la principal justificación son las necesidades de la población de la Ciudad de México, pues se veía que había cientos de miles de rechazados y la Universidad tenía que ampliar esas oportunidades (M, Pérez, comunicación personal, 7 de julio de 2013)

Ante esa justificación encontramos que la supervivencia institucional dependía de ese crecimiento, justificado en la necesidad de la Ciudad y contar con mayores oportunidades de educación superior para los jóvenes. La institución tuvo que asumir esa responsabilidad social generando grandes retos en su estructura y organización.

En ese sentido, cabría preguntarse ¿Qué habría pasado con la institución de no haberle otorgado la autonomía y transitar de ser organismo público descentralizado a una nueva administración pública a disposición del marco de decisiones del gobierno capitalino? Este cambio de actores políticos podría significar incluso su modificación y, en el peor de los casos, su extinción, al no encontrar coincidencias con el proyecto del gobierno anterior, como ha ocurrido con organismos públicos descentralizados.

La política de masificación significa la continuidad de la Universidad; sí se tiene un elevado número de beneficiarios¹⁴ de esa política la extinción tendría mayor resistencia. Esta estrategia de crecimiento es un mecanismo de defensa institucional que fue dirigido por las autoridades de la Universidad, significando grandes retos organizativos, pues no habría condiciones para ese crecimiento, sino que se fueron construyendo en el proceso, mediante una serie de adaptaciones.

A manera de conclusión en esta primera etapa de creación de la Universidad de la Ciudad de México, como parte de las acciones del Gobierno del DF en materia de educación superior para ampliar las oportunidades de ingreso a la educación superior en la Ciudad de México, fue la única ruta legal compatible con las facultades del JGDF; la Universidad se ejecutó de forma precipitada, no planeada e improvisada, adaptándose a los instrumentos normativos de tipo

¹⁴ Es común encontrar en el discurso de las políticas públicas, en donde el sentido político de beneficiarios es en relación a los beneficios que se obtienen ciudadanos en las políticas públicas y no como parte de la responsabilidad del Estado en el marco de los derechos constitucionales, es decir, no es un beneficio es un derecho.

general establecidos en la Ley de Administración Pública del DF. Las distintas adaptaciones tuvieron una constante improvisación en la estructura organizativa, la forma de gobierno, en la ejecución de las funciones y los procedimientos académicos y administrativos, no logrando operar todo lo establecido en la norma.

Se observa la *estrategia de sobrevivencia institucional* en sus tres dimensiones; en cuanto *al respaldo político*, se observa su peso en el caso del CA y el otorgamiento de la autonomía. Este apoyo fue necesario durante sus primeros años, así como el respaldo total de las autoridades capitalinas en el presupuesto y facilidades para que la política se ejecutara. La creación de la Universidad fue una decisión sumamente cuestionada por parte de la oposición política del PRD y los actores políticos en el marco decisorio de la Ciudad. Sin embargo, los legisladores de oposición al PRD en la ALDF votaron a favor de la autonomía de la Universidad. Los actores políticos jugaron un papel determinante pues respaldaron la institución y en segundo momento la protegieron mediante el proceso de otorgamiento de la autonomía. Dieron un voto de confianza para que la Universidad iniciara un proceso de autogobierno para impedir vulnerabilidad derivada de la incertidumbre que produce el cambio de actores políticos de la administración del GDF. De no contar con ese respaldo, la Universidad tendría nulas posibilidades de obtener su autonomía.

En cuanto a la estrategia en su dimensión *construcción de un discurso político* de la Universidad necesaria, diferente y democrática¹⁵. Se observan en los discursos inaugurales, coincidencias sobre la necesidad de crear la institución así como los ejes centrales para lograrlo, en tres categorías; crítica, científica y humanística.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de *la política de masificación*, al hacer la revisión del crecimiento poblacional de la Universidad se puede observar que fue considerable, teniendo como justificación la necesidad de apertura de espacios

¹⁵ [Esa categoría](#) [El elemento democrático](#) se refleja con mayor énfasis en el ejercicio del autogobierno que revisaremos más adelante.

de educación superior; sin embargo, también como parte de la estrategia política de sobrevivencia porque a mayor número de “beneficiarios” la política se justifica presupuestalmente, generando también una resistencia ante su posible extinción.

En *la política de masificación*, se observa el impacto de la dimensión no formal de la institución en el nivel de la toma de decisiones. Se observó un amplio margen para la decisión, que al no contar con instrumentos formales de planeación, permite una coyuntura, que hace que la Rectoría en el marco de sus atribuciones, deja esas implicaciones con aras de la masificación, que permitiría que la UACM tenga mayores posibilidades de supervivencia.

De forma que la reflexión sugiere que *la estrategia política de sobrevivencia* funciona ante la incertidumbre que se genera en los procesos políticos electorales y los cambios en los ambientes exógenos, que amenazan a la institución con su crecimiento, y puede llevarla incluso a su extinción. Debe acotarse que la estrategia no es necesariamente deliberada por los actores en el marco de la toma de decisiones.

Finalmente la Universidad garantiza su supervivencia mediante el otorgamiento de la autonomía establecida en la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

En el siguiente capítulo se revisaran cuáles fueron las implicaciones inmediatas de la toma de decisiones durante este periodo, así como las transformaciones que tuvo la Universidad con el otorgamiento de la autonomía en el siguiente periodo a estudiar.

Capítulo IV La Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Etapa transitoria (2005-2008)

Introducción

En el presente capítulo se expone el periodo que corresponde al tránsito hacia el ejercicio del autogobierno de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. En este periodo se encuentran los primeros pasos de la construcción de la autonomía de la institución, siendo la propia Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México donde se establecieron los procesos transitorios para llegar a iniciar a construir la autonomía.

El ejercicio del autogobierno significó el inicio no sólo de una nueva etapa como organismo público autónomo, sino también, el inicio de nuevos procesos organizativos, de tal forma que, aunque la Ley es un instrumento jurídico de tipo general y contiene pocas especificaciones, establece cambios notables en la Universidad, en cuanto a su estructura organizativa; órganos de gobierno (atribuciones), así como una serie de procesos transitorios que se iniciaron para su cumplimiento.

En este capítulo se describe el proceso de tránsito hacia el autogobierno, así como se enfoca el análisis en la serie de adaptaciones que se realizaron en el marco de la definición de la integración del máximo órgano de gobierno que según establece la *Ley*, es el Consejo Universitario. También se analizan las diversas relaciones entre los órganos de gobierno, establecidas en los artículos transitorios de la Ley, que corresponden a las necesidades institucionales en la toma de decisiones de la naciente institución autónoma.

Durante esta nueva etapa se siguen observando dos dimensiones de la *estrategia de sobrevivencia institucional*, la primera es *La construcción de un discurso político* sobre la Universidad necesaria, diferente y, ahora con mayor énfasis, democrática. La segunda es La dimensión *de política de masificación*, que corresponde a un crecimiento de la población universitaria. En cuanto a la dimensión del respaldo político, tiene una transformación pues durante este

periodo inicia la primera ruptura política con el GDF, con el cambio de actores políticos, como se describe más adelante.

Algunas reflexiones sobre la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México

La Ley es el instrumento jurídico que otorga plena autonomía a la Universidad, le concede la oportunidad de autogobernarse, sin ningún tipo de injerencia por parte de actores exógenos a ella. La ALDF confiere el poder de autogobierno a la joven institución mediante el instrumento jurídico que establece en la norma la autonomía, que si bien era una realidad escrita, aún faltaba hacerla efectiva en la práctica.

Para el análisis del proceso de institucionalización, la autonomía tiene un gran significado, de acuerdo con Huntington “La institucionalización puede ser evaluada también por la medida en que las organizaciones y procedimientos políticos existen con independencia de otros agrupamientos y métodos de conducta sociales” (Huntington, 1991; 29). Los puntos propuestos por Huntington (1991) han sido un referente importante para mirar el objeto de estudio, recatando la idea de que la autonomía (que ya se revisó en el primer capítulo) contiene bondades para los procesos de institucionalización. Aún más para las instituciones de educación superior al tener independencia del Estado en la definición de sus procesos. Pues implica según el autor:

Relaciones entre las instituciones por una parte y las organizaciones políticas por otra, la institucionalización política en el sentido de la autonomía, significa el desarrollo de organizaciones y procedimientos que no sean simples expresiones de los intereses de determinados grupos sociales, (Huntington, 1991: 29).

Como menciona el poeta Hugo Gutiérrez Vega:

Una de las características esenciales de la autonomía universitaria es la de proteger y fomentar la función crítica de la Universidad, función que tiene como principal objetivo la búsqueda de la verdad tanto en las ciencias como en las humanidades” (Tiempo Universitario, 2009:2).

La autonomía de una universidad pública le otorga una responsabilidad primeramente social, pues por medio de las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que realizan las universidades se procura el bienestar social; en ese sentido la autonomía permite que sea al interior de las instituciones en proceso de construcción colectiva en donde se definan los procedimientos y estructuras para realizar esas funciones.

En ese marco de independencia, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México durante en esta etapa tiene la difícil tarea de edificar su organización. En la exposición de motivos de la Ley se encuentran los nueve puntos generales que en sí son los principios constitutivos de la institución:

1. Aumentar las oportunidades de educación superior. [Enfatiza sobre la necesidad]
2. Crear un espacio académico autónomo. [La Universidad democrática]
3. Instituir una universidad de carácter público. [Enfatiza sobre la necesidad]
4. Desarrollar un proyecto innovador. [La universidad diferente]
5. Constituir una comunidad académica. [La Universidad democrática]
6. Garantizar la libertad académica y la pluralidad de pensamiento.
7. Contribuir al desarrollo cultural, profesional y personal de los estudiantes.
8. Asegurar un alto nivel en todas sus actividades académicas y la plena confiabilidad de los certificados, títulos, y grados otorgados
9. Establecer una relación responsable con la sociedad. (ALDF,2005: 3)

Para este trabajo se recatan los puntos 2, 4 y 5, porque en ellos se puede observar de forma explícita la dimensión discursiva que ya se ha mencionado. Estos principios orientan la comprensión de las particularidades de la construcción institucional que la Universidad tiene y que son parte de la configuración de una

serie de particularidades que definieron e impactaron, por ejemplo, la composición de sus órganos así como su incidencia en la construcción identitaria. Huntington (1991) plantea que la autonomía de las instituciones se evalúa de acuerdo al desarrollo de sus propios intereses y valores y en la medida en cómo se distinguen de otras instituciones.

La creación de un espacio académico autónomo, como objetivo de la institución, se fundamenta en lo que ya se ha mencionado sobre la labor de gobernarse de forma independiente, en ese punto de la exposición de motivos se lee lo siguiente:

Porque la autonomía universitaria significa no solamente la exclusión de todo interés ajeno a la universidad en su organización y trabajo de la institución, sino también la responsabilidad de que los universitarios instauren un autogobierno eficaz y responsable dentro de los marcos legales vigentes (...) Está ley deja a la propia institución, constituida por los maestros y estudiantes, la responsabilidad de definir todo lo referente a la organización de su gobierno interno.(...) Asignando en el artículo 15 a un cuerpo colegiado, el Consejo Universitario, en el cual deben estar debidamente representados los intereses legítimos de los elementos constitutivos de la universidad: estudiantes y académicos (ALDF, 2005: 5).

En ese apartado se pondera la responsabilidad social e interna como un compromiso de los universitarios frente al ejercicio de la autonomía, especificando que mediante un órgano de tipo colegiado, de representación (democrática) se ejercerá la autonomía. Anuncia la participación de los universitarios; estudiantes y académicos, quienes poseen interés legítimo en la construcción institucional de la Universidad.

Respecto el punto 5, sobre constituir una comunidad académica, se expone en la exposición de motivos, que la Universidad debe constituir un verdadera comunidad académica que privilegie el saber, el diálogo, la búsqueda de consensos y el beneficio colectivo por encima de cualquier interés personal.

A una mayor coincidencia de intereses entre los miembros constitutivos de la institución corresponderá una mayor posibilidad de conformar un autogobierno eficaz, y de resolver mediante el diálogo y la razón los diferendos y conflictos que surjan de la necesaria y deseable pluralidad de ideas (ALDF, 2005: 11).

Los gobiernos colegiados de representación son comunes en las estructuras organizativas universitarias, por ejemplo la UNAM tiene una serie de órganos colegiados de representación, como el Consejo Universitario; y en el caso de la UAM el órgano colegiado es el Consejo Académico. La diferencia entre esos casos y la UACM radica en sus atribuciones y su integración, teniendo una relación de tipo bilateral entre los órganos colegiados y la figura de tipo unipersonal que es la Rectoría.

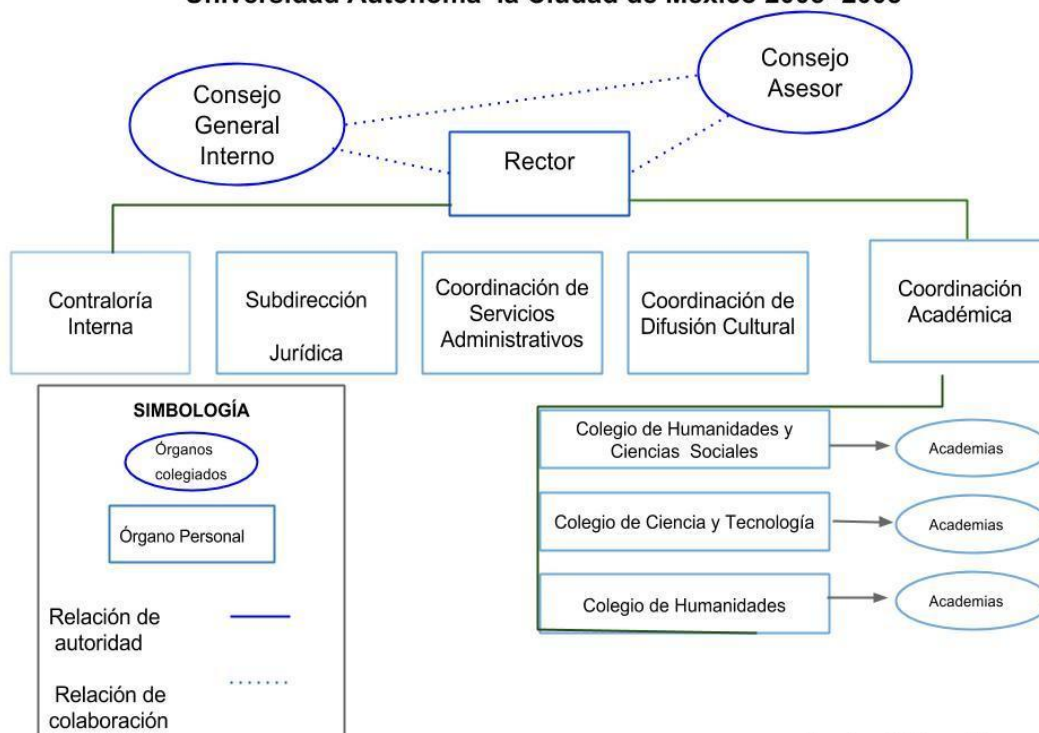
El tránsito

La Ley establece en sus artículos 15 y 16 que el máximo órgano de gobierno es el Consejo Universitario (CU) integrado por la comunidad universitaria, encargado de la función legislativa de la universidad; en el artículo 17 se establecen sus atribuciones. La primera tarea de la Universidad era la instalación del máximo órgano de gobierno, el Primer Consejo Universitario, pero ¿cómo se instalaría?, ¿cómo estaría integrado?, ¿cuándo debía instalarse? Estos cuestionamientos se dieron en el marco del proceso de transición. En tanto no se instalara el máximo órgano de gobierno y los universitarios no definieran su integración, la Universidad debía operar con una estructura transitoria, que funcionaría en tanto no se daba el proceso de conformación del PCU. En ese sentido se establecieron una serie de transitorios en la Ley, como el segundo transitorio que establecía como órganos transitorios de gobierno: el Consejo Asesor, el Consejo General Interno y la Rectoría, teniendo la siguiente estructura transitoria:

A continuación se presenta el organigrama de la UACM en el periodo transitorio de 2005 a 2008.

Esquema 4 Estructura organizativa transitoria UACM 2005-2008

**Estructura organizativa Transitoria
Universidad Autónoma la Ciudad de México 2005- 2008**



Fuente. Elaboración propia

El transitorio tercero especifica que el Consejo Asesor era el encargado de emitir las normas provisionales, de aprobar los planes y programas de estudio (mientras se instalaba el CGI) tenía además la responsabilidad de instalar al Primer Consejo Universitario. También se estableció que el ejercicio de sus funciones sería hasta la aprobación del Estatuto General Orgánico (EGO), (ALDF, 2005, 27).

El cuarto transitorio especifica las funciones del Consejo General Interno, el órgano legislativo y de representación de la comunidad universitaria con atribuciones como: establecer las políticas generales de la universidad, aprobar planes y presupuesto de la universidad, entre otras. (ALDF, 2005, 27)

La figura de la Rectoría, de acuerdo con el quinto transitorio, era la encargada de la función ejecutiva de la universidad, de administrar y representar legalmente a la misma, manteniendo una relación de coadyuvancia con los otros

órganos de gobierno transitorio. Se estableció que la designación de Rectoría estaría a cargo del Consejo Asesor, siendo este órgano quien ratificó al Ing. Manuel Pérez Rocha como Rector de la Universidad, sin establecer requisitos y procedimientos para dicha designación.

La siguiente tabla contiene los órganos de gobierno universitario transitorio, tipología, integración y atribuciones.

Tabla 2 órganos de gobierno UACM etapa transitoria 2005-2008

Órgano	Tipología	Integración	Atribuciones
Consejo Asesor	Colegiado	<p>Continuidad de los integrantes del CA</p> <p>Designados por el Jefe de Gobierno del DF</p>	<p>Transitorio tercero I. Emitir todas las normas provisionales que requiera la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y, hasta que entre en funciones el Consejo General Interno, aprobar los planes y programas académicos;</p> <p>II. Determinar la composición del Consejo General Interno y todo lo referente a su integración, la cual deberá ocurrir a más tardar seis meses después de publicada esta Ley;</p> <p>III. En el caso que, por causas de fuerza mayor, el Rector dejara el cargo, nombrar al Rector sustituto que estaría en funciones hasta la aprobación del Estatuto General Orgánico;</p> <p>IV. Aprobar el reemplazo de alguno de sus integrantes a partir de propuestas que le presente el Rector, asegurando su funcionamiento con un mínimo de siete miembros;</p> <p>V. Establecer, en colaboración con el Rector y escuchando la opinión del Consejo General Interno, las condiciones y mecanismos para la instalación del primer Consejo Universitario, a más tardar en tres años contados a partir de la publicación de esta Ley; y VI. El Consejo Asesor permanecerá en ejercicio de sus funciones hasta la aprobación del Estatuto General Orgánico por el primer Consejo Universitario.</p>

Consejo General Interno	Colegiado	Integrado con 22 (11 titulares y 11 suplentes) representantes académicos y 22 representantes estudiantiles (11 titulares y 11 suplentes) y el Rector con derecho a voz y voto, así como los coordinadores de colegio y plantel (con derecho a voz sin voto)	Cuarto transitorio. El Consejo General Interno tendrá las siguientes atribuciones: I. Establecer las políticas generales y definir las prioridades a las que se sujetará la Universidad Autónoma de la Ciudad de México relativas a la administración general, tomando en consideración las opiniones del Consejo Asesor; II. Aprobar los programas y presupuestos de la Universidad, así como sus modificaciones; III. Aprobar los planes y programas de estudio de la Universidad; IV. Recibir, analizar y aprobar los informes que envíen el Rector y el Consejo Asesor; V. Expedir las normas o bases generales sobre las que el Rector pueda disponer de los activos fijos de la Universidad, las que deberán apegarse a las leyes aplicables; VI. Aprobar anualmente, previo informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos, los estados financieros de la Universidad; VII. Aprobar, de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicables, las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos, pedidos o acuerdos que deba celebrar la Universidad con terceros en obras públicas, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles; y VIII. Nombrar y remover, a propuesta del Rector, a los servidores públicos de la Universidad que ocupen cargos en las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél y aprobar la fijación de Sueldos y prestaciones.
Rectoría	Unipersonal	Continuidad de gestión del Ing. Manuel Pérez Rocha, Designado por el Jefe de Gobierno del DF	Transitorio Quinto. I Administrar y representar legalmente a la Universidad; II. Ejecutar los acuerdos del Consejo Asesor y del Consejo General Interno a que se refieren estas bases a través de la estructura orgánica de la Universidad; III. Formular los programas institucionales y presupuestos de la Universidad; IV. Formular los planes y programas de estudio de la Universidad, sometiéndolos a la aprobación del Consejo General Interno; V. Formular los programas de organización, reorganización y/o modernización de la Universidad; El Consejo Asesor mediante las normas 1,2,3,4,5 y 6 otorgó atribuciones meta constitucionales además de las que confería lo establecido en el quinto transitorio de la Ley. Nombrar y remover funcionarios, como el Abogado General, el Contralor y el Tesorero. Aprobación de transferencias presustales y facultades para delegar poderes.

Fuente: Elaboración propia.

El 11 de febrero de 2005, el Consejo Asesor celebra su primera sesión en donde se acuerda que sus sesiones serán a puerta cerrada y sin ser documentadas con video o audio. Este primer acuerdo impide la transparencia en sus discusiones y acuerdos; el CA no tiene un registro estenográfico de sus sesiones, lo que impidió tener archivos para la documentación histórica de la institución. El acuerdo excluye a la comunidad universitaria y da lugar a especulaciones, posibilitando una desvinculación de los órganos de gobierno con su comunidad y además emite un mensaje contradictorio sobre la transparencia y la inclusión democrática.

En la segunda sesión celebrada el 1 de marzo de ese mismo año el CA aprueba la normas transitorias 1, 2 y 3. En la norma 1 se establece lo siguiente:

El Consejo Asesor acuerda que el Rector podrá otorgar poderes generales y especiales con las facultades que le competan, entre ellas, las que requieran autorización o cláusula especial. Para el otorgamiento y validez de estos poderes bastará la comunicación oficial que el Rector expida al mandatario, el cual no podrá a su vez delegar las facultades conferidas. El Rector tendrá la facultad de sustituir y revocar lo poderes generales o especiales que otorgue (Consejo Asesor, 2005: 1).

La norma 2 establece lo siguiente: “Toda transferencia de recursos debe ser autorizada por el Rector de la UACM. Las transferencias superiores a tres millones de pesos requerirán también la aprobación del Consejo Asesor o del Consejo General Interno cuando esté instalado” (Consejo Asesor, 2005). Por su parte la norma 3 establece lo siguiente: “Que el Rector de la UACM nombre y remueva a los trabajadores de la Universidad que ocupen cargos en las dos jerarquías administrativas inferiores a la de él” (Consejo Asesor, 2005).

Como puede observarse en estos primeros acuerdos, el CA confiere a la Rectoría atribuciones que no estaban contempladas en la Ley como propias de la Rectoría, sino del órgano representativo denominado CGI. Estos acuerdos fueron definidos antes de la instalación del CGI; ninguna de estas normas fueron

derogadas por el CGI. Al entrar en funciones PCU quedaron como parte de la normatividad interna. Ello generó serias dificultades operativas y una ambigüedad normativa sobre todo en términos de las relaciones entre los órganos de gobierno, sus atribuciones y la toma de decisiones. Estas complicaciones no se presentaron durante el periodo transitorio, sino que sus efectos fueron posteriormente, una vez que ya fue instalado el PCU. Específicamente, unos años más tarde, la aprobación de la norma No. 3 generó una gran controversia que se revisará en el próximo capítulo.

Se estableció un plazo para la instalación del CGI no mayor a seis meses a partir de la publicación de la Ley. Ese órgano representativo transitorio, se le confieren mayores atribuciones, entre ellas la aprobación del presupuesto, (como ya se vio en el cuadro) y debía ser instalado cuanto antes como prioridad en la agenda institucional. El 13 de mayo el CA aprobó el Reglamento del Consejo General Interno, siendo este el único instrumento normativo para su operación, su contenido en general versa sobre la organización, procedimientos y mecanismos de las sesiones.

El CA ya tenía algunos insumos para la definición de la conformación del CGI, porque a finales de 2004 en los Foros sobre el otorgamiento de la autonomía, se había intentado discutir sobre la posibilidad de instalarlo (Se encontró un documento firmado por el Rector de la UCM con fecha del 11 de noviembre de 2004, que era una invitación para continuar con la discusión sobre la conformación del CGI, en esa invitación describe que desde el 15 de julio de 2004 se estaba realizando distintas actividades tendientes a la conformación del CGI, con la comunidad Universitaria, (Pérez, 2004).

En esas mesas fue donde por primera vez la comunidad universitaria discutió la posible paridad (que se entiende como la composición de igualdad en espacios de representación, entre los sectores estudiantil y académico de la Universidad). En los órganos de gobierno de tipo legislativo de la Universidad. El CA rescató las propuestas, que se expresaron en la Convocatoria para integrar al CGI, aprobada el 14 de junio, ahí propone un composición: 22 representantes

académicos (11 titulares y 11 suplentes), y 22 representantes estudiantiles (11 titulares y 11 suplentes), el Rector con derecho a voz y voto, así como los Coordinadores de Colegio y plantel (con derecho a voz sin voto). Finalmente el CGI fue instalado 1 de agosto de 2005.

El Consejo General Interno es el primer órgano de gobierno representativo de la comunidad universitaria en la institución, aspirando a la democratización de la misma y tiene como sustento la participación de los académicos y estudiantes en el proceso decisorio. Como ya se mencionó, durante la primera etapa no se logró instalar, sin embargo, se debe considerar lo establecido en el Decreto de Creación respecto a su composición, en donde no se contemplaba un órgano de composición paritaria. Por otro lado, se rescata también que en el Decreto de Creación se estableció que era atribución del CGI (y se retoma en la Ley) la aprobación de los planes y programas de estudio, atribución que ejerció únicamente el CA.

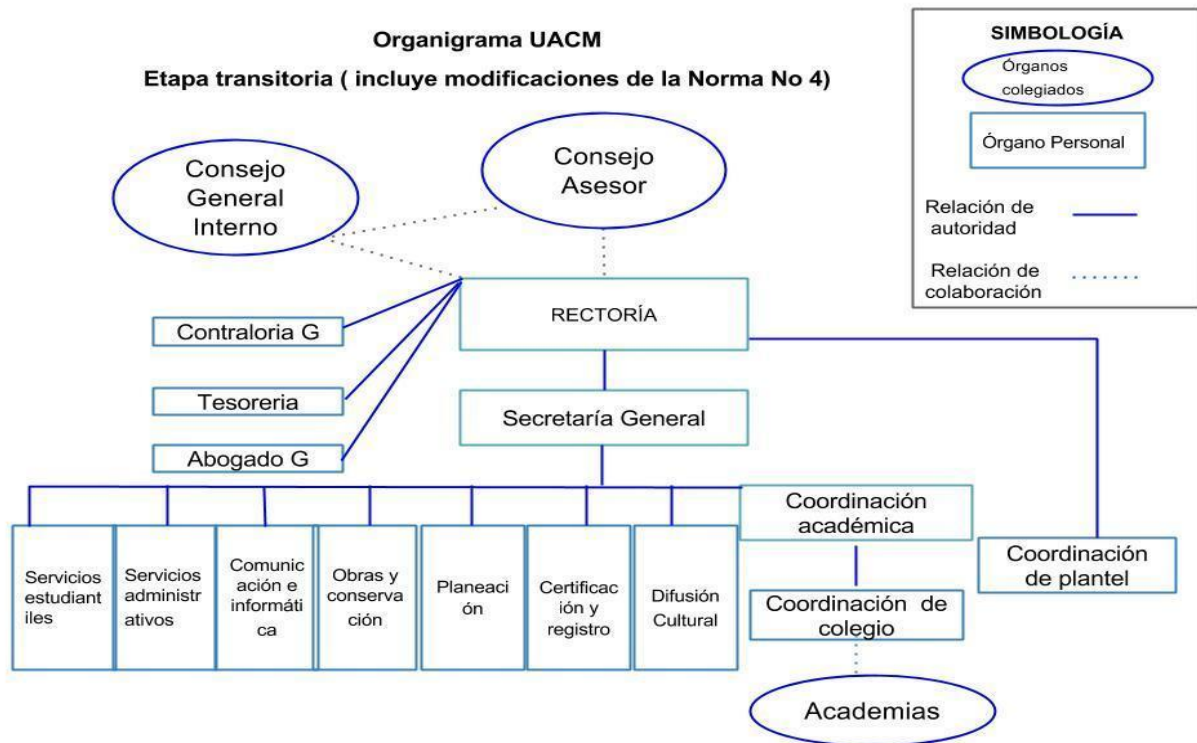
El 22 de noviembre de 2005, la Universidad realizó el primer registro ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) de los planes y programas de estudio. Desde 2001, año de inicio de las actividades universitarias, no se había realizado este registro, teniendo un gran desfase, pues los planes y programas de estudio tenían por lo menos cuatro años operando. En ese sentido la Universidad continuaba teniendo considerables procesos extemporáneos, como durante su primera etapa.

En marzo de 2006, mientras el CGI trabaja en actividades legislativas, el Consejo Asesor aprueba la norma Número 4, “Mediante la que se adicionan diversas disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México” (Consejo Asesor, 2006). La norma No. 4 complementa la estructura organizativa en ella se definen las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la universidad. La norma tiene un desfase de poco más de un año considerando que la ley fue aprobada en enero de 2005, teniendo en ese

periodo una estructura indefinida. La norma 4 contiene elementos generales de la cual se desprende la siguiente estructura organizativa:

A continuación se muestra el organigrama de la UACM, de esta etapa transitoria que incluye las modificaciones tras la aprobación de la Norma Número 4.

Esquema 5 Estructura organizativa UACM 2005-2007



Fuente. Elaboración propia

Esa estructura transitoria define una triangulación entre los órganos de gobierno y centraliza en la Rectoría todas las áreas y subunidades. En la estructura se observa que se definieron nuevas áreas, que son: la Secretaría General (entre 2006 y 2010 no se ocupó esa figura), también las oficinas de Contraloría, Tesorería y Abogado general, creando además seis coordinaciones nuevas que son: Coordinación de Servicios Estudiantiles, de Servicios Administrativos, de Comunicación e Informática, de Obras y Conservación, y de Planeación y Certificación. La coordinación Académica, la coordinación de

Colegio, de Difusión Cultural y las coordinaciones de plantel que ya existían. Con la aprobación de la norma 4 se crean nuevas áreas, se multiplican las subunidades organizativas, diferenciando funciones de en cada una de ellas, complejizando su organización. Huntington menciona que:

Cuanto más compleja es una organización más elevado es su nivel institucional. La complejidad puede significar tanto la multiplicación de subunidades organizativas, en el plano jerárquico como la diferenciación de varios tipos de esas subunidades (Huntington, 1991:27).

En la estructura transitoria se puede observar que, si bien se crearon nuevas áreas, todas éstas dependen de la Rectoría quien tiene un amplio margen de decisión. Si bien los órganos colegiados están por encima de la Rectoría, el CA le había conferido facultades especiales y el CGI recientemente había sido instalado.

Se puede observar que con la creación de nuevas subunidades inicia también un proceso burocratización que Weber relaciona con la distribución de poderes de mando (Berinstein, 1982). En este primer momento de definición de la estructura organizativa se intenta hacer esa distribución, pero tendiendo hacia la concentración del poder, distribuyendo las distintas unidades bajo un sólo mando que es la Rectoría. Este primer andamio es el referente del cómo se iba configurando en la etapa transitoria la construcción organizativa de la Universidad que ha tenido diversas modificaciones, sin embargo, hay que considerarla como la piedra angular porque sobre ella se ha edificado el andamiaje institucional posteriormente.

En diciembre de 2006 el recién electo JGDF, el Lic. Marcelo Ebrard presentó Plan de desarrollo del DF ante la ALDF. En el eje 2 del documento titulado Equidad, en el apartado sobre educación, en específico sobre la Universidad establece que “Con el objetivo de fortalecer el sistema educativo del Distrito Federal, se implantará el bachillerato universal, se apoyará la reforma de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y se diversificará la oferta educativa universitaria.” (PGDDF 2007- 2012). Desde los inicios de su gobierno

planteó que las condiciones de la Universidad debían cambiar, es decir la propuesta de una reforma a tan sólo un año de la aprobación de la Ley, significó la primera ruptura política entre la Universidad y los nuevos actores del GDF, como se revisará más adelante. La principal evidencia de la ruptura es la condición presupuestal de la Universidad durante la gestión del Lic. Marcelo Ebrard, que no siguió en la lógica de colaboración, vinculación y respeto a la autonomía universitaria.

La *estrategia política de sobrevivencia institucional* en la dimensión de *respaldo político*, se había transformado, de la búsqueda de legitimidad y respaldo, a la defensa de la Universidad de las instituciones políticas, respaldándose en la autonomía. Se había perdido la voluntad política por parte del JGDF, que anunciaba una serie de adaptaciones a las nuevas condiciones de ruptura política y de déficit presupuestal, que impactaron en el interior de la institución.

La realización de estas adaptaciones significaría el fortalecimiento del proceso de institucionalización, aun cuando en este caso los actores son de tipo exógeno, tomando en cuenta que el cambio obligatorio de actores políticos que implica la democracia, es un reto institucional que permite la continuidad sobre estos cambios del ambiente. Huntington menciona que “Cuanto más a menudo supera la organización el problema de la sucesión política y reemplaza un equipo de líderes por otro, mayor es su grado de institucionalización” (Huntington, 1991: 24). La autonomía representó una condición clave para la sobrevivencia y defensa institucional, lo que también generó presión al interior de la institución por hacerla efectiva y acelerar el proceso de instalación del Primer Consejo Universitario.

Una actividad fundamental que realizó el CGI fue convocar al primer mecanismo de participación de la comunidad universitaria, el Congreso Universitario Resolutivo, convocado el 4 de agosto de 2007, para definir la integración del primer CU. El congreso se celebró del 17 de septiembre al 12 de octubre de ese año.

De acuerdo con un informe presentado por la Comisión de Organización del Congreso Universitario Resolutivo (COCUR), este primer ejercicio de participación de la comunidad generó: una mayoría de propuestas con relación a la Agenda del CU, 71% del total de las ponencias; en contraste con el 19% sobre Conformación y el 10% sobre Reglamento (COCUR, 2007: 1). Esto orienta una primera interpretación, que los participantes en este proceso -todos integrantes de la comunidad universitaria-, daban mayor peso a la resolución de problemas de organización académica-administrativa de la institución y menor en cuanto a la conformación y reglamento del órgano de gobierno.

Es decir, también en ese ejercicio participativo se refleja que la participación y discusión en cuanto a la tarea fundamental del proceso transitorio, que era la instalación del máximo órgano fue tan sólo del 29% del total de la propuestas. Sobre el 71 % de las propuestas respecto a la agenda, el informe de la COCUR menciona que:

La comunidad universitaria presentó propuestas en torno a los siguientes subtemas, principalmente: Reestructuración del proceso de certificación (26%), evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje (22%), institucionalización de la investigación (19%) y reestructuración de órganos de la UACM (13%). Adicionalmente, entre los siguientes subtemas se reunió un 20% de las propuestas: becas y programas de intercambio académico, mejorar la infraestructura de los planteles y servicios para los egresados de la UACM (COCUR, 2007: 2).

Estos datos también permiten identificar que sobre la primera tarea fundamental del PCU, que de acuerdo con la Ley era la elaboración del Estatuto General Orgánico (ECO), se presentó solo el 13 % de propuestas. De forma general se observa que el mayor número de propuestas de los integrantes de la comunidad no se encontraban con una adecuada ponderación de la agenda institucional para posicionar la discusión sobre la elaboración de los órganos de gobierno.

Los resultados de la consulta realizada en el Congreso Universitario es reflejo de la dimensión informal, pues expresa preocupación sobre la organización

de la vida cotidiana institucional, sobre los problemas de planeación y la incertidumbre en la vida académica y administrativa cotidiana. Como se mencionó en el capítulo anterior la política de masificación por la cual se dio el crecimiento institucional, previo al otorgamiento de la autonomía; impactaría en la vida cotidiana de la institución y de sus integrantes.

Entre los resolutiveos del CUR podemos encontrar que se definió que el máximo órgano de gobierno debía estar conformado paritariamente entre estudiantes y profesores, reivindicando la composición del CGI, condición que respetó el CA en la convocatoria para la elección del Primer Consejo Universitario.

De forma general, se puede mencionar que el CUR fue un espacio democrático, propositivo y de discusión de la comunidad universitaria en la institución. Este primer ejercicio correspondía a una coyuntura institucional transitoria en la cual, la prioridad era la instalación del máximo órgano de gobierno. Se obtuvo un menor número de propuestas respecto a la discusión necesaria, sin embargo, sí se lograron ciertos consensos sobre la integración, atribuciones y operación del CU que finalmente al tener ese congreso resolutivo; se respetaron ciertos acuerdos tales como el factor de la paridad entre estudiantes y académicos, un elemento *suis generis* en instituciones de educación superior.

La condición de paridad produjo ríspidas discusiones en el Congreso, al respecto Fabiola Gutiérrez egresada de la licenciatura en Creación Literaria, quien participó como una de las representantes estudiantiles del Plantel San Lorenzo Tezonco, mencionó en entrevista que:

La mayoría de profesores y el Rector no querían que fuera paritario, fue la primera lucha estudiantil. Creíamos que la voz de los estudiantes no estaba representada, nos preocupaba que en un futuro las demandas estudiantiles no estuvieran en el CU. Esa paridad fue un logro de los estudiantes, de los primeros que empezamos a organizarnos. El argumento de Pérez Rocha era que no estaba de acuerdo con la paridad, porque los estudiantes eran muy fáciles de cooptar y porque no se tenía la madurez política para estar en el máximo órgano (F. Gutiérrez, Comunicación personal, 7 de septiembre de 2013).

En el congreso, se manifestó resistencia respecto a la composición paritaria, se argumentó que los estudiantes pudieran ser cooptados y la inexperiencia en estos en las tareas del órgano, como posibles problemas que tendría y serios efectos en el funcionamiento del órgano, y por ende en toda la Universidad, sobre todo por las atribuciones que tiene el CU. De no ser paritario el órgano este sería integrado como en otras universidades.

Carlos González¹⁶, mencionó en entrevista:

Aunque efectivamente tiene dificultades esta composición y forma de gobierno, sin embargo, creo yo que es una de las mejores estructuras que se conoce y tiene grandes ventajas. Efectivamente puede ser lento, pero lo que se pierde en velocidad, se gana en pluralidad y creo yo que esa ganancia es mucho más importante. Implica que todos tengan la misma representación. Y tiene que ver con la cultura política que se tiene es muy rudimentaria (C, González. Comunicación personal. 18 de septiembre de 2013).

En el proceso de democratización de la Universidad también deben contemplarse factores de cultura política que son parte del espíritu de construir procesos democráticos, entre ellos la amplia participación y la pluralidad. Ello requiere que, sin tener experiencia, fueran incluidos los sectores con interés legítimo en construir el andamiaje institucional. A partir de ello, la Universidad innova en el sentido de incluir en ese andamiaje el factor de la paridad en el máximo órgano de gobierno en un ánimo de construir en congruencia con los principios constitutivos. Si bien la Ley no especificaba que el órgano debía ser paritario, menciona que deben estar representados ambos sectores estudiantes y profesores.

El Congreso como primer ejercicio deliberativo permite la posibilidad de ir construyendo en la realidad el ideario de la democratización de la universidad, con

¹⁶ Profesor investigador de la academia de inglés, fue consejero universitario del Primer Consejo Universitario, representante del Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales del Plantel del Valle.

la posibilidad de contemplar todas las voces, con inclusión, pluralidad y participación de la comunidad universitaria quien protagoniza esta construcción.

El CGI como referente de un primer órgano de gobierno de tipo colegiado, representativo y paritario, funcionó con dificultades, que podrían ser repetidas en el PCU al considerar que tendría las mismas características, con excepción de que en la Ley se especifican con más precisión sus funciones, y que el CU es un órgano permanente.

En este proceso transitorio, el Consejo Asesor y la Rectoría intervienen en la decisión colectiva, pues la convocatoria final para integrar el PCU contradice el sentido de la paridad al incluir en calidad de Consejero Universitario al Rector con voz y voto, así como la integración de los Coordinadores de Plantel y de Colegio con voz (considerando que tenía una posición de autoridad). Al respecto el profesor Carlos Martínez¹⁷ quien participó en la Comisión de Organización del Congreso Universitario Resolutivo, expresó en una carta abierta:

Pues bien, lo anterior no se ve reflejado en la convocatoria, vaya, el principio de paridad no existe en el Consejo Universitario que propone el Consejo Asesor, de hecho, no es más que otro Consejo General Interno, simplemente con distintos representantes de los sectores académicos y estudiantil pero afortunadamente, ahora sí con atribuciones. (Carta pública al Colegio Electoral con fecha del 6 de Noviembre de 2007)

Sobre la participación del CGI en la conformación del Primer Consejo Universitario, de acuerdo con el informe de la Rectoría 2001- 2010, el CGI aprobó 265 acuerdos, de los cuales sólo nueve fueron con relación a la aprobación de planes y programas de estudio, concentrando mayor cantidad de acuerdos, 49, en relación a presupuesto y transferencia, seguido por 45 acuerdos de funcionamiento interno y 28 acuerdos respecto al Consejo Universitario

¹⁷ Quien participó en la Comisión de Organización del Congreso Universitario Resolutivo.

A continuación se muestra una tabla que sintetiza la actividad legislativa del Consejo General Interno de 2005- 2008

Tabla 3 Acuerdos aprobados por el CGI 2005-2007

Temática de acuerdos aprobados	Acuerdos
I.- Políticas generales y prioridades de la administración	16
II.- Programas institucionales y de organización y/o modernización	11
III.- Presupuesto y transferencias	49
IV.- Planes y programas de estudio	9
V.- Solicitudes al Rector	34
VI.- Solicitudes al Consejo Asesor	16
VII.-Políticas, bases y programas en obras, adquisiciones, arrendamiento y servicios relacionados con bienes muebles	4
VIII.- Nombramiento y remoción de funcionarios	4
IX.- Fijación de sueldos y prestaciones	12
X.- Trabajo en comisiones	37
XI. Funcionamiento interno	45
XII.- Consejo Universitario	28
Total de Acuerdos	265

Fuente: Coordinación de Planeación con datos del CGI del periodo de su gestión 2005-2007

En ese sentido se puede observar que en sus actividades legislativas no fue prioridad la tarea transitoria de convocar al PCU, como tarea fundamental del órgano estrictamente transitorio. Asimismo, sobre la tarea fundamental de aprobar planes y programas de estudio, también se generaron un número menor de acuerdos.

Esto permite interpretar que el CGI como órgano exclusivamente transitorio no resolvió en tiempo la condición estatutaria de convocar al CU, siendo esa su función central. En forma general, se observa que el CGI duró poco más de dos años como primer órgano colegiado de representación de la comunidad universitaria, funcionó con pocos elementos de especificidad normativa, condición que dificulta su operación, al no contar más que con atribuciones generales establecidas en la Ley.

El 19 de octubre 2007 el CGI entregó al CA los resolutivos del congreso. Para el 23 de octubre el CA emite la convocatoria para la instalación del CU y,

finalmente, después de un largo proceso transitorio, 18 de diciembre se da la instalación del máximo órgano de gobierno, el Primer Consejo Universitario (PCU)

Crecimiento institucional

En esta etapa transitoria, *la estrategia política de sobrevivencia institucional* en su dimensión de *política de masificación*, se había también transformado en una dinámica de defensa, pues al tener ya una ruptura en las relaciones políticas con el GDF, la institución sería castigada por medio del presupuesto.

Dado este contexto, la Universidad debía desacelerar su crecimiento poblacional, porque no tendría el mismo apoyo financiero que con la administración anterior del GDF, pero no fue así. Por el contrario, para la segunda mitad del año 2006, la matrícula aumentó de 5,532 estudiantes a 7,992 y la planta docente aumentó a 414 profesores. Para diciembre de 2007, la Universidad ya contaba con una comunidad universitaria de 9,115 estudiantes y con una planta docente de 623 profesores (UACM, 2010).

Este crecimiento también tuvo una justificación presupuestal, pues la Ley de la UACM, en su artículo 23 se establece que:

La ALDF asignará anualmente a la institución como mínimo para su presupuesto de operación 3.4 salarios mínimos generales anuales vigentes en el DF por cada estudiante con dedicación ordinaria y sus equivalentes (...) el monto del financiamiento nunca será inferior al presupuesto del año previo (ALDF: 2005:25 y 26).

Ello implicaba que entre mayor era el número de estudiantes, mayor sería el presupuesto asignado. Entonces la universidad necesitaba aumentar su matrícula para garantizar el presupuesto universitario, cuestión que no ocurrió, el déficit presupuestal inicia con el cambio de administración en el GDF en 2007.

A manera de conclusión, en esta etapa transitoria de la Universidad, el papel de la Rectoría y sus relaciones con los otros órganos de gobierno en la estructura organizativa tienen un comportamiento muy parecido a las universidades públicas autónomas en la Ciudad: nos referimos al modelo

tradicional de una Junta de Gobierno formada por “personalidades distinguidas”, un órgano colegiado no representativo en vinculación con el órgano unipersonal que es la Rectoría, cuya relación bilateral de la toma de decisiones son a un nivel de política institucional vertical.

Durante la etapa transitoria existió una complicada relación entre los órganos, considerando que no había especificaciones en el marco normativo. Durante esta etapa se efectúan los cambios de estructura académica y administrativa con la implementación de la norma 4 aprobada por el CA, donde se modifican y adicionan artículos al Estatuto de Gobierno. Esta norma define la estructura académica y administrativa que la Rectoría tiene como instrumento normativo para el ejercicio de sus funciones, hasta que el CU no legisle ésta y e integre la nueva estructura en el EGO, como se establece en la Ley. Proceso que a la fecha de publicación de este trabajo aún no ocurre.

Por otro lado, el desarrollo del CGI fue complejo en el sentido de que tenía una serie de lagunas de tipo legal; aunque su margen de acción era amplio las limitaciones eran con relación al co gobierno transitorio. Sin embargo, es el primer órgano de gobierno universitario, representativo, colegiado y paritario en una institución en las aspiraciones de un gobierno democrático.

El Congreso Universitario Resolutivo, fue el primer ejercicio de consulta a la comunidad, en donde se discutió la integración del Primer Consejo Universitario, resolviendo que se deseaba un órgano representativo paritario.

La instalación del Primer Consejo Universitario (PCU) significó un gran reto, pues al ser el máximo órgano de gobierno en él recae la responsabilidad de dirigir la institución, de definir las políticas generales, mecanismos y procedimientos institucionales. Las atribuciones establecidas en la Ley le confieren grandes poderes. El factor colegialidad, que ya hemos revisado, es una característica de este órgano, entendiendo que el proceso de institucionalización en su dimensión formal ha dependido de órganos de gobierno colegiados con los pros y contras que tiene esta característica. Ello implica también la particularidad de la paridad en la conformación de sus órganos representativos, condición que fue construida bajo

el ideario de una comunidad académica y democrática, y que ha significado una serie de retos en la operación interna de los órganos y sus impactos en toda la institución y sus prácticas.

El proceso de institucionalización en la dimensión formal, y por ende en su dimensión informal, hubiera sido completamente distinto si el máximo órgano de gobierno no hubiera contemplado la paridad, como en otras instituciones de educación superior. Al establecerse así la dificultad aumenta porque, si bien se comparte el interés de aportar a la construcción, consolidación y crecimiento de la institución, hay intereses distintos entre el sector estudiantil y el académico.

La integración del Primer Consejo Universitario fue de 2 fórmulas de (titular con voz y voto y suplente con derecho a voz en el pleno del Consejo Universitario) representantes, por cada colegio y plantel de estudiantes. Y 2 fórmulas de representantes (titular con voz y voto y suplente con derecho a voz el pleno del Consejo Universitario) por cada colegio y plantel de académicos, así como el Rector con voz y voto, los coordinadores de plantel con derecho a voz. Y los coordinadores de colegio con derecho a voz.

Si bien la paridad es 30 consejeros estudiantes y 30 consejos académicos, el voto del Rector genera una diferencia debido al rol de autoridad que ejerce. Aunque no se definió un voto de calidad del Rector, en caso de una votación (30 contra 30) el voto del Rector puede obtener esa condición. La complejidad aumenta cuando además de este elemento no se tiene precisión: en los procedimientos, es decir, se sabe qué se debe hacer pero no se sabe cómo.

En ese marco complejo de diferencias se instaló el Primer Consejo Universitario (PCU) como el máximo órgano de gobierno de la universidad y con las atribuciones conferidas en el artículo 17 de la Ley.

Capítulo V LOS PRIMEROS PASOS DEL AUTOGOBIERNO (2008- 2010)

“Un día se creó la universidad de papel. Había sido el anhelo de todos: tener reglas, normas, estatutos, procedimientos y sanciones. Y de entre ellas las mejores, las más buenas, las más justas, y, sobre todo, bien escritas sobre papel (...)

Entonces vino la revolución, quedó claro que el objetivo final de la universidad de papel era ser ella misma de papel, era introducir el mundo en el papel, y así eliminar todo desorden, toda inquietud, toda posible excepción a las reglas.”

(Cuento anónimo de integrantes de la comunidad Universitaria de la UACM, 2008)

Introducción

En el presente capítulo se exponen los procesos de institucionalización en el periodo de 2008 a 2010, aunque la autonomía fue otorgada en 2005, es hasta este periodo que se cumple el mandato de la existencia del máximo órgano de gobierno, con la instalación del Primer Consejo Universitario en diciembre de 2007, iniciando actividades en los primeros días del año siguiente. Su integración es *sui generis* por la composición paritaria entre estudiantes y académicos. Este elemento es parte de la construcción de elementos distintivos que forman parte de la construcción de identidad institucional; definitivamente la paridad distingue a esta Universidad de otras.

En este periodo es inaugurada una nueva etapa institucional, que en este trabajo se ha llamado *los primeros pasos del autogobierno*, porque en las primeras andanzas por lo regular es muy difícil mantener el equilibrio, el camino es incierto y los tropiezos pueden ser frecuentes. Así es esta primera andanza de la institución en el ejercicio de la autonomía.

La estrategia de sobrevivencia institucional durante este periodo tuvo variables que se analizan y describen como parte del análisis de estos primeros pasos del autogobierno. Se identifica un discurso implícito sobre la urgente y necesaria creación de mecanismos normativos que pudieran ordenar la vida

universitaria. Este discurso no se articula de forma clara en los documentos normativos revisados, pero se hace evidente en los diálogos informales y las expresiones de la comunidad en diversos foros, que son expresiones de las complejas relaciones entre la norma y la práctica. Se manifiesta en las dificultades de operación cotidiana de la universidad y sus momentos críticos.

Aunque de forma limitada se hace un esfuerzo en este espacio por describir y analizar esa primera andanza y su proceso constructivo de normatividad.

En el presente capítulo se hace una revisión general de la actividad constituyente del PCU. El órgano tenía una serie de tareas establecidas en la Ley, así como en las diversas necesidades cotidianas de la universidad, sin embargo la tarea central era la elaboración y aprobación del Estatuto General Orgánico que es el instrumento normativo en donde se define la estructura de gobierno, académica y administrativa.

Se hace una revisión cronológica de los instrumentos normativos más relevantes elaborados por el PCU, así como de su organización interna. Durante este periodo se observan diversas dificultades en el proceso de andamiaje institucional, debido a que existió un cogobierno derivado de una serie de ambigüedades que se encuentran en la Ley, se explican esas ambigüedades y se analiza un caso que permite identificar algunos de los problemas del cogobierno.

Ambigüedades en la Ley

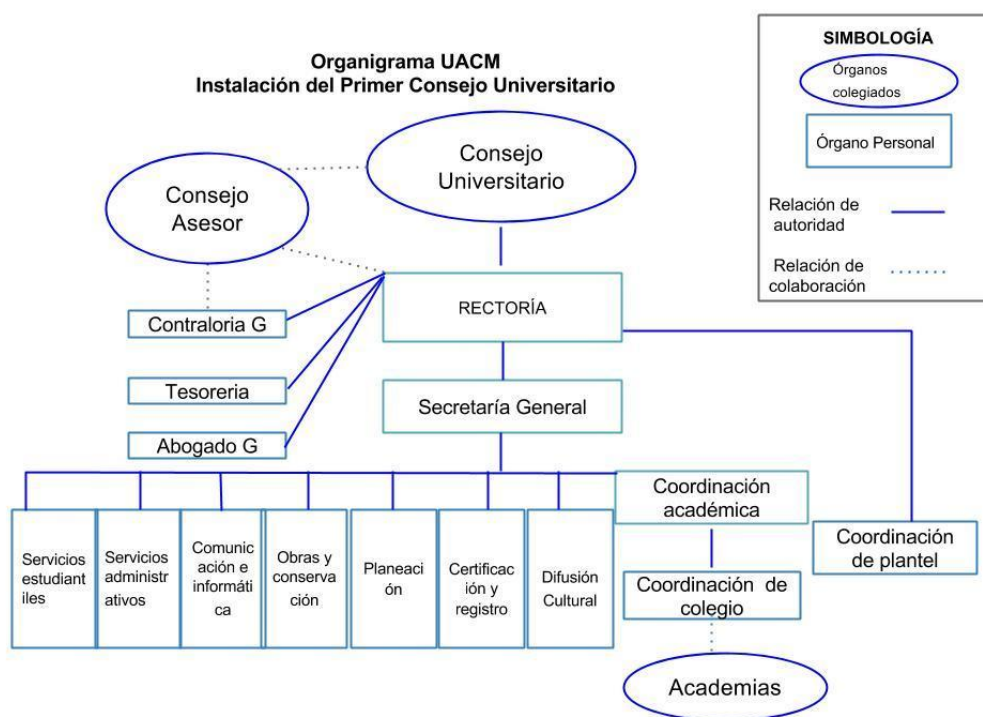
La Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México aprobada por la ALDF, tiene una serie de ambigüedades, las cuales generarían diversos problemas una vez que fue instalado el PCU; esos escenarios se comenzaron a construir debido a diversas interpretaciones de la Ley, de tal forma que se tuvo una nueva modificación en la estructura organizativa de la Universidad.

Como ya se ha mencionado, la Ley establece en su artículo 15, que el máximo órgano de gobierno es el CU, y en las atribuciones establecidas en el artículo 17 en la fracción II establecen que deberá elaborar y aprobar el Estatuto General Orgánico (EGO), (ALDF, 2005: 23).

Como ya se revisó en el capítulo anterior, la Ley estableció un proceso transitorio en tanto no estuviera instalado el Primer Consejo Universitario. Una vez que fue instalado el máximo órgano de gobierno, los órganos transitorios como el Consejo Asesor y la Rectoría, permanecieron en funciones debido a que la Ley en los transitorios tercero fracción VI y en el sexto transitorio, se establecía su permanencia en tanto no se aprobara el Estatuto General Orgánico. El único órgano transitorio que desapareció fue el Consejo General Interno, quedando la siguiente estructura:

En el siguiente esquema se muestra el organigrama de la UACM, y las modificaciones tras la instalación del PCU.

Esquema 5 Organigrama UACM 2008-2010



Fuente. Elaboración propia

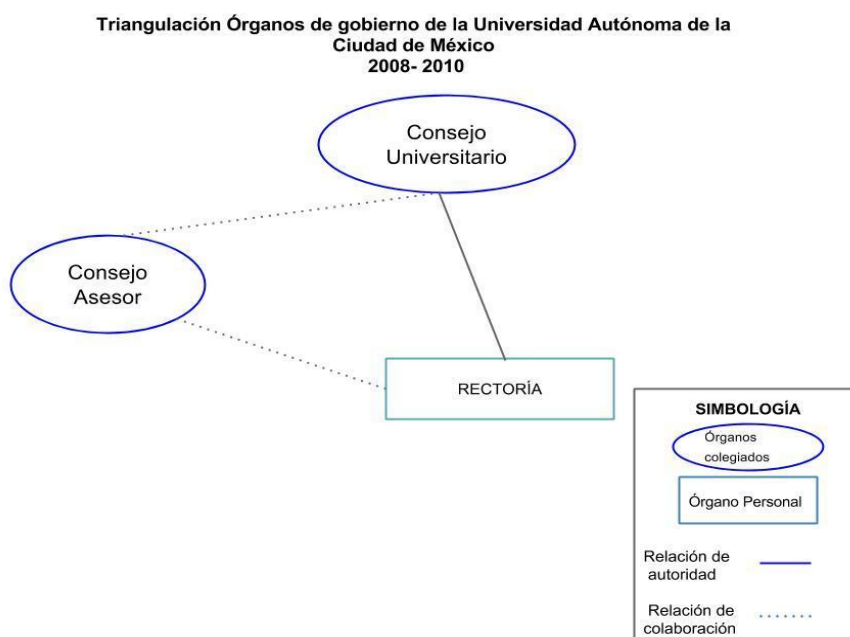
La Ley estableció una etapa transitoria en dos momentos. El primero la instalación del PCU; y el segundo, la aprobación del EGO. Estaba instalado el PCU pero aún no se había aprobado el EGO. Existiendo una amplia ambigüedad y complejidad, sobre todo en la interpretación de las atribuciones del CA y Rectoría, ahora que el PCU estaba instalado.

La ambigüedad no se encuentra en la permanencia de los otros órganos de gobierno considerados como transitorios, sino en las atribuciones de estos órganos transitorios, así como la normatividad aprobada durante el periodo transitorio por el Consejo Asesor. Bajo este escenario de ambigüedades inició actividades el PCU.

Aunque el máximo órgano de gobierno estaba instalado y debía cumplir con el mandato establecido en la Ley esas ambigüedades no dejaban claro el marco de acción del PCU pues se generó un cogobierno no previsto.

En el siguiente esquema se identifica la triangulación entre los órganos de gobierno de la UACM en el periodo 2008- 2010.

Esquema 8 Triangulación órganos de gobierno 2008-2010



Y la siguiente tabla contiene las atribuciones duplicadas entre los órganos de gobierno de la UACM, durante el periodo 2008- 2010.

Tabla 4 Cogobierno Atribuciones duplicada entre los órganos de gobierno

Consejo Universitario	Consejo Asesor	Rectoría
<p>Artículo 17 fracción I</p> <p>Aprobar y expedir normas necesarias para el cumplimiento de los fines de la Universidad conforme a la Ley</p> <p>III Designar a la persona y personas a cargo de la representación legal de la Universidad, así como aquellas a cargo de la ejecución de las resoluciones del CU.</p>	<p>Transitorio tercero fracción I</p> <p>Emitir todas las normas provisional que requiera la Universidad.</p> <p>III En caso que, por alguna razón de fuerza mayor, el Rector dejará el cargo, nombrar al rector sustituto que estaría en funciones hasta la aprobación del EGO</p>	<p>Transitorio quinto Fracción VI</p> <p>Establecer los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones se realicen de manera articulada, congruente y eficaz.</p> <p>VII establecer normas para la administración de personal, recursos financieros, bienes y servicios de la Universidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Como se puede observar en la tabla 4, las atribuciones estaban duplicadas entre los órganos y ello facilitó el cogobierno, que en este caso no es entendido como el gobierno compartido o de responsabilidades compartidas, sino que las atribuciones duplicadas permiten el mismo margen de acción en la toma de decisiones, generando una incertidumbre de quién es el órgano responsable. Se usó la categoría co gobierno en el sentido de que las responsabilidades recaían en más órganos, generando una triangulación de atribuciones de forma que como se observará más adelante, esta triangulación generó controversias y confrontación entre los órganos. Dichas ambigüedades no habían sido previstas en el proceso de la instalación del PCU, por tanto no estaba considerado algún procedimiento para solucionar esta complicada vinculación de relaciones entre los órganos.

Los andamios del Primer Consejo Universitario

El Primer Consejo Universitario se integró de la siguiente forma:

2 fórmulas de representantes, (titular con voz y voto y suplente con derecho a voz en el pleno del Consejo Universitario), por cada colegio y plantel de estudiantes.

2 fórmulas de representantes (titular con voz y voto y suplente con derecho a voz el pleno del Consejo Universitario), por cada colegio y plantel de académicos,

Rector con voz y voto, los coordinadores de plantel (5) con derecho a voz.

Y los coordinadores de colegio (3) con derecho a voz.

Las atribuciones del CU establecidos en el artículo 17 de la Ley, determinaron la agenda institucional, donde los primeros acuerdos legislativos se enfocaron en la la integración de los consejeros a las comisiones establecidas en el reglamento del PCU (Un documento que elaboró el CA y el CGI, para el desarrollo de las sesiones). El PCU, trabajó en las siguientes comisiones:

Comisión de organización

Comisión de Asuntos Legislativos

Comisión de Hacienda

Comisión de Asuntos Académicos

Comisión de Planeación

Comisión de Mediación y Conciliación

Comisión de Difusión

La tarea con mayor prioridad era la elaboración de normas generales, el Estatuto General Orgánico (ALDF, 2005: 23). En los primeros acuerdos del PCU se estableció la organización del propio órgano en cuatro comisiones importantes: La Comisión de Organización (CO) que concentraba la organización interna de todo el órgano; la Comisión de Asuntos Legislativos (CAL) donde se concentró la actividad legislativa de elaboración de normatividad; la condición presupuestal de la Universidad, tarea concentrada en la Comisión de Hacienda; y, finalmente, las tareas concernientes a aspecto académico fueron concentradas las tareas en la

Comisión de Asuntos Académicos (CAA). Las comisiones con mayor actividad fueron las siguientes:

Comisión de organización

Comisión de Asuntos Legislativos

Comisión de Hacienda

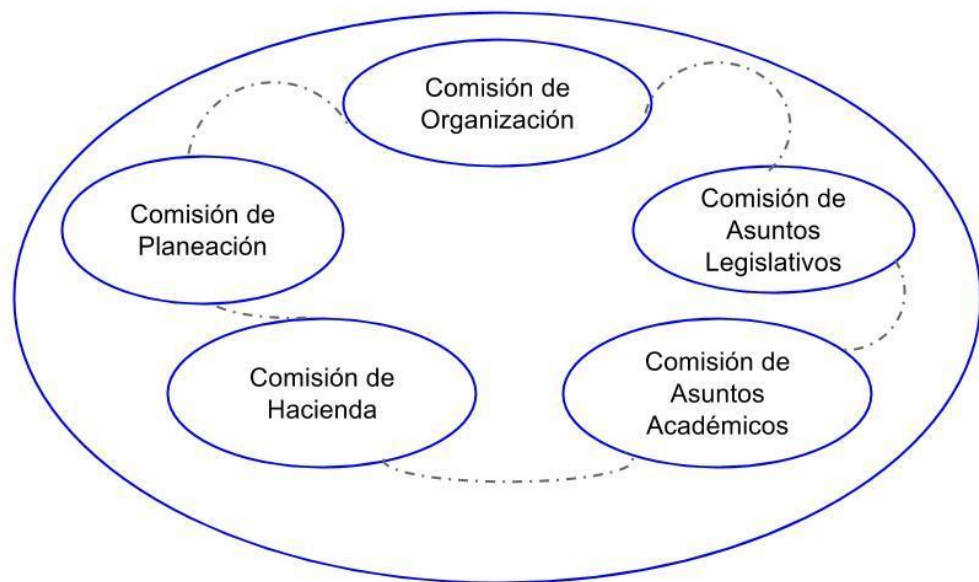
Comisión de Asuntos Académicos

Comisión de Planeación

En el siguiente esquema se muestra la organización interna del PCU en las comisiones donde se registró mayor actividad.

Esquema 9 Organización CU

Organización Interna del Primer Consejo Universitario de la UACM
2008- 2010



Fuente. Elaboración propia

A unos meses de iniciar actividades el PCU, se presentó una controversia derivada de las ambigüedades en las atribuciones de los órganos. Observar a detalle esa primera controversia permite identificar y analizar la compleja vinculación entre los órganos y el co gobierno que permaneció durante este periodo, a continuación se presenta el caso.

La crisis del co gobierno. Caso de la contraloría interna

El 2 de junio de 2008, el consejo Asesor modificó la Norma Número Cuatro una vez que ya estaba instalado el PCU, facultando al Rector de nombrar al Contralor General. El CA emite un acuerdo por el que se adiciona un cuarto transitorio a la Norma Número Cuatro, mediante la que se modifican, adicionan y derogan diversas disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo, para quedar como sigue:

Transitorio. Para dar cumplimiento a la designación del Secretario General, Tesorero, Abogado General y el Titular del Órgano Interno, prevista en los artículos 10-B, 10-C, 10-D y 15 de esta Norma, respectivamente, y dado que el Consejo General Interno ya no se encuentra en funciones, el Consejo Asesor faculta al Rector a designar a Encargados de Despacho de dichos puestos (CA, 2008: 14).

Este cambio no se entiende fácilmente, se supondría que las normas establecidas en el 2005 número 1, 2. Facultaban a la Rectoría de nombrar estos cargos, de hecho ese mismo año el rector nombró al Lic. Alfonso Mancilla Reyes Contralor General de la Universidad. El cambio se puede entender por dos elementos, el primero es la posibilidad de designar a estos encargados de despacho que no aparecían en la Norma Cuatro, como diferente a la atribución específica de nombrar. Aun así, no se explica la necesidad del cambio, más que con el segundo elemento: los hechos que ocurrieron después.

El 13 de junio de 2008, la Rectoría informó al Contralor general de la Universidad que había sido destituido del cargo, justificándolo en la modificación de la Norma Cuatro hecha por el CA. El sentido de designar aquí se muestra en los hechos. En la quinta sesión extraordinaria del PCU, realizada el 16 de junio de ese año en el plantel Casa Libertad, se presentó el Lic. Mancilla para notificar al órgano que la Rectoría había emitido un oficio en el que se le revocaba del cargo, indicando que el CA había vulnerado la soberanía del CU:

El Consejo Asesor ha vulnerado las funciones del Consejo Universitario al adicionar un cuarto transitorio a la Norma número 4, toda vez que el cuarto transitorio, fracción VIII, de la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, determina que es atribución del Consejo General Interno: 'nombrar y remover, a propuesta del Rector, a los servidores públicos de la Universidad que ocupen cargos en las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquel'. Lo que es corroborado por el sexto transitorio de la misma Ley, que determina: "Quien ostente el cargo de Rector del organismo descentralizado de la Administración Pública denominado Universidad de la Ciudad de México al momento de la entrada en vigor de esta Ley, será el Rector de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en los términos establecidos por los artículos que anteceden y hasta que el Consejo Universitario establezca los nuevos órganos de gobierno y, en su caso, se haga una nueva designación en los tiempos y formas que el propio Consejo decida". Aclarando que cuando fue instalado el primer Consejo Universitario dentro del plazo establecido en la fracción V del transitorio tercero, de la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, el Consejo General Interno desapareció y sus funciones fueron asumidas por el Consejo Universitario, por lo que la atribución de la fracción VIII del cuarto transitorio actualmente corresponde al Consejo Universitario. De modo que el Rector debía haber propuesto a éste la remoción del Contralor, correspondiendo al Consejo Universitario la determinación de la citada remoción, lo que en la especie incumplió. Ello se robustece si se toma en cuenta que la Contraloría General es un órgano de control de legalidad, de oportunidad y de gestión del organismo público autónomo, que debe rendir informes al Consejo Universitario sobre gestión de la misma, lo que permite concluir que por mayoría de razón y de derecho, que es el

Consejo Universitario el órgano de gobierno facultado para resolver sobre la remoción del titular de la Contraloría General (CU, 2008: 15).

E Lic. Mancilla expresó que: la destitución era ilegal porque ésta atribución era competencia del CU. Algunos integrantes del PCU expresaron indignación ante el hecho y manifestaron que el órgano debía deliberar sobre el caso en ese momento, sin embargo, la convocatoria a una sesión extraordinaria impide que se agreguen puntos adicionales a la orden del día y aún no se aprobaba el Reglamento del Consejo Universitario.

En esa caótica sesión, la discusión sobre agregar el punto a la orden del día llevó alrededor de seis horas; hubo consejeros que no estaban a favor y otros que insistieron en que era urgente deliberar sobre el caso. Finalmente, se acordó que no había elementos suficientes de información, pero que al ser un situación de carácter urgente, se anexaría el punto a la orden del día como única excepción, para ello se tomaron tres acuerdos. El primero, el acuerdo UACM/CU/EX-05/066/08 que a la letra dice:

El Pleno del Consejo Universitario aprueba que la Comisión de Mediación y Conciliación con la participación de integrantes de la Comisión de Asuntos Legislativos preparen un dictamen a presentar y aprobar al Pleno del Consejo Universitario en la próxima Sesión Extraordinaria para determinar la procedencia de la destitución del Contralor General. En tanto el punto se resuelve continuará en funciones el Lic. Mancilla. (23 VOTOS A FAVOR, 3 EN CONTRA, 5 ABSTENCIONES) (CU, 2008b :1).

Del mismo modo, el segundo acuerdo, UACM/CU/EX-05/067/08, establece:

El Pleno del Consejo Universitario solicita al Rector que en la próxima Sesión Plenaria presente los elementos que fueron considerados para la revocación del nombramiento del Contralor General de la UACM, incluyendo en estos elementos tanto el sustento jurídico como lo hechos que condujeron a tal situación. (17 VOTOS A FAVOR, 0 EN CONTRA, 11 ABSTENCIONES) (CU, 2008b :1).

Y el tercer acuerdo, UACM/CU/EX-05/068/08, que establece:

El Pleno del Consejo Universitario aprueba que se suspenda la aplicación del acuerdo por el que se adiciona un Cuarto Transitorio a la Norma número 4, en tanto el Pleno del Consejo Universitario no lo resuelva en colaboración con el Consejo Asesor. (15 VOTOS A FAVOR, 1 EN CONTRA, 14 ABSTENCIONES) (CU, 2008b :1).

La discusión del PCU se concentró en atender la resolución de la ambigüedad, ya expuesta anteriormente, sobre las funciones del CA y las atribuciones de la Rectoría. Se identificaron en la práctica, las consecuencias de las ambigüedades legales, hasta que fue destituido el Contralor General.

Al hacer la reconstrucción del caso, se entrevistó al profesor José Alberto Benítez Oliva, quien fungía como secretario técnico del PCU en 2008, quien comentó en retrospectiva:

Aunque efectivamente las normas 1, 2 y 4, hechas por el CA, le daba ciertas atribuciones a la Rectoría, no le daban explícitamente la facultad de correr al contralor, esa se la dio el Consejo Asesor cuando ya estaba instalado el CU [...] nos molestamos, porque el Consejo Asesor se reúne a espaldas del CU y le da la facultad al Rector de correrlo [al Contralor], sin avisarnos. Dos días después de haberle dado la facultad el Rector lo corre.

Como Secretario Técnico del CU solicité un encuentro con el Consejo Asesor y le recriminamos el hecho, le cuestionamos: ¿Por qué si ustedes ya no son un órgano legislativo están normando? Sin embargo, como estaba la ambigüedad del cogobierno, ellos argumentaron “todavía estamos facultados para eso”. Entonces vino una muy ríspida discusión donde el CU logró un acuerdo que valió la vida para el PCU. Y era que el Consejo Asesor no volvía a modificar una norma de la Universidad, por lo menos sin consenso con el CU.

El punto fundamental en el caso del contralor, es que originalmente el Rector no tenía facultad para despedirlo, y como ya éramos órgano de gobierno tenía que ser consultado por nosotros, (A, Benítez. Comunicación personal. 13 de septiembre de 2013).

La confrontación que se dio entre los órganos de gobierno universitario permite ejemplificar que, de la ambigüedad producida en la Ley deriva una compleja relación entre los órganos de gobierno. Como menciona Benítez, el cogobierno tuvo como primera consecuencia, la confrontación entre los órganos que podría inclusive colapsar la institución; genera incertidumbre e ingobernabilidad; y también permite identificar que una situación de conflicto es una oportunidad de cambio, que abre la posibilidad de actuar con mayor cautela y resolver sobre las ambigüedades y las relaciones institucionales en la UACM.

La resolución del PCU sobre el caso de la contraloría también es ambigua pues concluye mediante el acuerdo UACM/CU/EX-06/071/08 “Que no procedía administrativamente la destitución pero que las consecuencias serán asumidas por la Rectoría” (CU, 2008c: 1).

Es ambigua en el sentido de que sí no procedía ¿Por qué el órgano reconoce la acción de la Rectoría al destituir del cargo al contralor? Ese acuerdo no reivindica que es atribución exclusiva del CU la destitución del contralor, que es ilegal tal destitución ordenada por rectoría porque el CU ya estaba instalado. Pero se puede observar que el PCU tampoco tenía elementos para ejecutar dicha atribución, pues aún no había sido aprobado el EGO y operativamente no podía ejercer todas las atribuciones de la Ley. El PCU resuelve que el CA no podrá volver a hacer ninguna norma sin consenso con el CU, de lo contrario el CA podría modificar todas las normas y las situaciones de conflicto serían permanentes, ocupando tiempo de la agenda institucional.

El PCU, resolvió en ese momento políticamente de forma acertada, sin considerar que el acuerdo es ambiguo, pero no se tenían mayores elementos para hacerlo de otra forma. Políticamente era incorrecto generar una ruptura con el CA, se requería más bien, resolver mediante la aprobación del EGO, en donde definirían los órganos de gobierno y sus atribuciones, y no resolver en la medida de las coyunturas. La experiencia de confrontación, tuvo efectos en el proceso de definición del Estatuto General Orgánico, en cómo el PCU definió ese instrumento normativo. Es posible mirar en el conflicto la oportunidad de resolver, ese conflicto

logró evidenciar la urgencia de la elaboración del EGO y demás instrumentos normativos por encima de la coyuntura.

La Universidad de papel, en papel: Balance general de la actividad del Primer Consejo Universitario

Los primeros pasos del autogobierno planteaban la dificultad al Primer Consejo Universitario (PCU) de ejercer atribuciones, en calidad de máximo órgano de gobierno, sin ningún referente previo. Si bien el artículo 17 de la Ley establece las atribuciones del Consejo Universitario, no era posible cumplir con todas las atribuciones debido a que no había elementos mínimos de procedimiento, la tarea era iniciar a construirlos. El PCU tenía exigencias de distintos integrantes de la comunidad universitaria para resolver todo tipo de problemas con relación a las actividades cotidianas.

Al hacer la revisión de la gestión del Primer Consejo Universitario, se observó que en algunas situaciones, el PCU pareciera ser un órgano híbrido, parecido a los parlamentarismos puros. Sin embargo, el CU en esencia es un órgano legislativo que tiene incidencia en casi todos los rubros de toma de decisiones que impactan toda la universidad. A diferencia de otras universidades que cuentan con un patronato, que es un órgano independiente de los Consejos Universitarios, y se encarga de la situación financiera de la institución; en la UACM, es el CU quien aprueba el Presupuesto y tiene la responsabilidad de la situación financiera de la Universidad, mediante la Comisión de Hacienda.

Para transitar a la Universidad en papel (es decir la creación de mecanismos normativos) el PCU tuvo que identificar que el carácter de máximo órgano de gobierno podría ser posible mediante la elaboración de mecanismos normativos que le permitieran organizar la vida institucional. A continuación se hace un recuento de la normatividad aprobada por el PCU.

El primer gran reto fue la elaboración del propio Reglamento del CU, el instrumento normativo de la operación interna, que fue aprobado el 25 de junio de 2008. Durante el proceso de discusión y aprobación del reglamento se

mantuvieron algunos disensos, sin lograr consenso para desahogar el punto, el documento fue aprobado en lo general manteniendo los disensos.

Posteriormente se emitió el *Reglamento para la formulación, aprobación y/o modificación de planes y programas de estudio* que fue aprobado en abril de 2009, trabajado en la Comisión de Asuntos Académicos. Este reglamento establece un procedimiento de elaboración, dictaminación y aprobación de las propuestas de planes y programas de estudio (Esta atribución desde 2001 había sido actividad exclusiva del órgano colegiado representativo que era el Consejo General Interno, cuando entró en funciones en 2005, no aprobó ningún instrumento con relación a los planes y programas de estudio). Siendo la primera vez en la historia de la Universidad que el órgano de representación ejercía esa atribución establecido en el Decreto de Creación de 2001 y retomadas en la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Al igual que el CGI aplazó su agenda principal, el PCU postergó la discusión y aprobación del Estatuto General Orgánico (EGO) debido a que el tiempo legislativo en un primer momento se concentró en la elaboración de normatividad interna del órgano, posteriormente se saturó la agenda de problemáticas de la vida cotidiana de la institución, que se generaron cuando el órgano se encontraba en funciones. El PCU trató de dar cumplimiento a todas las atribuciones establecidas en las Ley, sin tener elementos mínimos de operación.

Debido a que toda la normatividad emitida durante la etapa transitoria seguía vigente hasta la aprobación del EGO, el PCU generó una serie de adaptaciones. Por ejemplo, aunque el CU era el máximo órgano de gobierno, la Rectoría seguía teniendo atribuciones que le fueron otorgadas en la etapa previa a la instalación del PCU, por ejemplo, la estructura académica y administrativa definida en la Norma número 4 aprobada por el Consejo Asesor, seguía definiendo la estructura académica y administrativa de la Universidad.

La mayor parte de los acuerdos que concentraron la actividad legislativa del PCU tienen relación con el funcionamiento interno del órgano. Estos acuerdos

suman un total de 168 de los 324 generó de 2008 a 2010 representando el 51.88% del total de los acuerdos del CU. Teniendo sólo 6 acuerdos respecto al EGO representando el 1.85 % del total de los acuerdos. De forma general estos datos revelan que la actividad del PCU estuvo relacionada con otras actividades paralelas a la elaboración del EGO. También es cierto que por la complejidad del Estatuto, no necesariamente tendría que tener mayor número de acuerdos en el pleno, debido a que se encontraba en proceso de elaboración y consulta en la Comisión de Asuntos Legislativos.

A continuación se presenta una tabla que sistematiza la actividad legislativa del PCU.

Tabla 5 Acuerdos aprobados por el Primer Consejo Universitario 2008-2010

N	Temática de acuerdos aprobados	2008	2009	2010
1	Funcionamiento interno de las comisiones	41	44	9
2	Funcionamiento interno CU	23	5	6
3	Reglamento Interno del CU	14	25	1
4	Presupuesto y transferencias	13	10	6
5	Gestión universitaria	12	---	2
6	Planes y programas de estudio	9	31	7
7	Asuntos administrativos	7	15	8
8	Solicitudes al Rector	5	2	---
9	Reglamento de becas	3	7	---
10	Acuerdos relacionados con el EGO	3	1	2
11	Pronunciamientos	2	---	---
12	Solicitudes al Consejo Asesor	1	---	---
Total		133	150	41

Fuente: Coordinación de Planeación con datos de la página web del Consejo Universitario

Como muestra la tabla 5 después de la actividad interna, el mayor número de acuerdos son con relación a presupuesto y transferencia de recursos por medio

de la Comisión de Hacienda, seguido de acuerdos con relación a planes y programas de estudio.

En cuanto al presupuesto, la Comisión de Hacienda, responsable del manejo y cuidado del patrimonio universitario (equiparable en atribuciones a los patronatos Universitarios), inició los procesos sobre la aprobación del presupuesto anual en coordinación con la Rectoría. La situación de la aprobación del presupuesto se fue dificultando por diversas cuestiones entre ellas: a) Que las atribuciones de la Comisión de Hacienda no eran específicas en la Ley (se sabía quién aprobaba pero no existían mecanismos, ni procedimientos para llegar a hacerlo), b) Que hubo dificultades técnicas de inexperiencia de los consejeros en finanzas públicas, y c) Que la universidad inició una crisis presupuestal pues el GDF y la ALDF dejaron de dotar de presupuesto suficiente para las funciones. La Profesora Mónica Sarnari ¹⁸integrante de la Comisión de Hacienda expresó en entrevista:

Fue muy complicado entender los tecnicismos de la cuestión presupuestal, la nomenclatura, en lo que aprendimos todo esto pues nos llevamos mucho tiempo. También tuvimos mucha resistencia de la administración de Pérez Rocha para darnos la información que se le requería al tesorero, otro factor fue que estaba muy desordenada la situación financiera de la Universidad y sobre todo la cuestión de contratación de personal y el déficit presupuestal, (M, Sarnari. Comunicación personal: 18 de septiembre de 2013).

Como explica Sarnari, la Comisión de Hacienda tuvo dificultad al no contar con una profesionalización de finanzas públicas la CH tuvo serias y profundas dificultades de operación. A pesar de eso la comisión realizó un esfuerzo por llevar a cabo en un primer momento la reorganización presupuestal. En ese sentido, la Comisión de Hacienda del PCU ordenó la cancelación de contrataciones de personal y realizó un censo de la planta docente y administrativa. Ello implicó una primera reorganización del pago de la nómina.

¹⁸ consejera universitaria del sector académico del Primer Consejo Universitario, representante del Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales del Plantel del Valle.

En relación al déficit presupuestal el profesor Carlos Eduardo González,¹⁹ mencionó lo siguiente en entrevista al preguntarle ¿Cuál fue el papel de la comisión de Hacienda ante la dificultad presupuestal?:

Se realizaron muchas regulaciones sobre todo en cuanto a la nómina, ponderando la necesidad de desarrollo académico pues había más administrativos que docentes, y había docentes sin grupos, esa reorganización permitió no contratar nuevos profesores. Se acordó hacer auditorías para la toma de decisiones en cuanto a presupuesto y se canceló la apertura de folios (contrataciones). Se realizaron todos estos esfuerzos para iniciar mesas de negociación con el GDF para solicitar mayor presupuesto, como no hubo respuesta se mantuvo la política de austeridad (C, González. Comunicación personal. 18 de septiembre de 2013).

Los trabajos de la comisión de hacienda requirieron de reuniones con las diferentes áreas de la universidad para planear y evaluar el ejercicio presupuestal las necesidades. Propusieron la aprobación mensual de los gastos ineludibles, en tanto no se tuviera un aumento al presupuesto. Ese tipo de aprobación presupuestal no permitía tener un Programa Institucional de Desarrollo (PIDE), generando nuevos problemas de planeación, no sólo presupuestal, sino de desarrollo institucional. Durante toda la gestión del Primer Consejo Universitario fue la forma en que se desarrolló el trabajo de la Comisión de Hacienda.

En ese sentido el PCU inició a normar por primera vez los procesos de planeación mediante la Norma de Planeación Institucional, aprobada en agosto de 2010, siendo la última norma que aprobó durante su gestión.

A continuación se muestra una tabla que concentra las leyes realizadas por el Primer Consejo Universitario.

Tabla 6. Leyes realizadas por el Primer Consejo Universitario

¹⁹ Consejero universitario representante del Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales del plantel del Valle,

Fecha	Instrumento normativo	Comisión	Especificación
Junio de 2008	Reglamento del Primer Consejo Universitario	Comisión de Asuntos Legislativos	En él se establecen los procedimientos de organización interna del CU
Abril de 2009	Reglamento para la formulación, aprobación y/o modificación de planes y programas de Estudio	Comisión de Asuntos Académicos	Establece procedimiento
Febrero de 2010	Estatuto General Orgánico	Comisión de Asuntos Legislativos	Establece órganos de gobierno, control y vigilancia
Agosto de 2010	Norma de planeación institucional	Comisión de Planeación Institucional, Desarrollo y Gestión Universitaria	Establece procedimiento

Fuente: elaboración propia con datos del informe del Primer Consejo Universitario

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL ESTATUTO GENERAL ORGÁNICO (EGO)

Sobre el proceso de elaboración y aprobación del EGO, la Comisión de Asuntos Legislativos (CAL) del PCU, convocó a la comunidad universitaria a presentar propuestas, recibiendo de julio de 2008 a febrero de 2009 diecisiete propuestas. El 20 de marzo de 2009, la CAL presenta la primera propuesta de EGO que tuvo poca aceptación por parte de la comunidad universitaria. La CAL retiró la primera propuesta y amplió el proceso de consulta a la comunidad. Durante esa segunda consulta se estableció un procedimiento de consulta y sistematización de las propuestas mediante un documento que contenía los rubros generales, ubicando los consensos y disensos de las propuestas emanadas de la comunidad universitaria. El 13 de noviembre de 2009, se presentó ante el pleno del Primer Consejo Universitario el dictamen de propuesta del EGO en sesión permanente de 10 sesiones. El 10 de febrero de 2010 cuando se firma el decreto de aprobación..

Por otro lado es importante mencionar algunos otros datos relevantes sobre la integración del Primer Consejo Universitario. El órgano fue teniendo bajas de consejeros por renuncia o faltas, en 2009 el PCU convocó a elecciones extraordinarias para cubrir las vacantes, pero no se cubrió el total de vacantes disponibles. En 2010 normalmente el quórum era de 37 consejeros universitarios,

para la aprobación del EGO se necesitan dos terceras partes del Consejo Universitario.

Debido a que los tiempos del CU ya estaban excedidos, considerando que el CU permanecería en funciones durante dos años y ese plazo se había cumplido el 18 de diciembre de 2009, el CU se reunió con el Consejo Asesor para acordar que en tanto no existiera la aprobación del EGO el PCU permanecería en funciones, El CU asumió el compromiso de concluir la tarea pronto. (Revisar anexo 4, Minuta de Reunión con el Consejo Asesor).

Aunque existía el peligro de que la aprobación del EGO fuera aplazada, al no contar con las tres cuartas partes que especifica la Ley, (45 consejeros universitarios).

La paridad entre estudiantes y académicos estaba completamente perdida, al hacer una revisión de la sesión extraordinaria declarada permanente para la aprobación del EGO celebrada el día 19 de noviembre de 2009 en el plantel del Valle, el quórum fue de 14 estudiantes y 23 académicos, incluido el Rector, el quórum mínimo de estudiantes era de 11 y académicos 21. El EGO fue aprobado con 33 votos a favor que corresponde al quórum mínimo sobre las tres cuartas partes de los consejeros activos, que eran 37. Con relación al número total de la integración del CU que debería ser de 61 consejeros, la aprobación del EGO representó el 55% del total de la integración total del CU.

El PCU solamente definió los órganos de gobierno, control y vigilancia. No logró establecer la estructura académica y administrativa de la Universidad, como lo mandata el artículo 20 de la Ley, para el Segundo Consejo Universitario, dejó esa tarea como prioridad institucional, estableciendo en el cuarto transitorio del EGO que para la aprobación de la estructura académica y administrativa se debe convocar a un Congreso General Universitario con el fin de discutir amplia, plural y democráticamente las estructuras. Estableció también en el transitorio décimo primero del EGO que “En tanto no se modifiquen las estructuras académica y administrativa, seguirán vigentes las actuales en lo que no se oponga al presente Estatuto” (UACM, 2010: 28). Lo que implicó adaptar la Norma número 4 que

establece de forma general la organización académica y administrativa a las disposiciones del EGO.

Los vacíos legales que se generaron ante la ausencia de estructuras y las adaptaciones realizadas han generado diversas ambigüedades en las normas afectando la operación de la Universidad.

Universidad democrática en el EGO

En cuanto a la dimensión de la construcción de un discurso político de la Universidad necesaria, diferente y democrática, en la exposición de motivos del EGO se observa la ratificación de los principios de colegialidad, de las aspiraciones de una universidad democrática.

A lo largo del articulado del presente documento normativo, se ratifica el carácter autónoma de la Universidad, el principio de la colegialidad en la toma de decisiones y la importancia central de los procesos autogestivos para garantizar el cumplimiento de los fines sustantivos de la Universidad. (UACM, 2010).

También reivindica la aspiración de una Universidad democrática al establecer el Congreso General Universitario como instancia que debe constituirse cada 5 años, o antes de ser necesario, para discutir amplia, plural y democráticamente con relación a las políticas y planes de desarrollo de la Universidad (Artículo 14 fracción V y Cuarto Transitorio del EGO).

De forma general en el contenido del EGO se observa la continuidad del discurso de la Universidad democrática. El discurso institucional enfatiza en la democratización de la Universidad estableciendo en sus órganos de gobierno los principios de paridad y colegialidad, así como el establecimiento del Congreso General Universitario como un espacio de encuentro democrático de la comunidad universitaria.

Del Congreso General Universitario el sentido democrático, es mucho más profundo pues en el discurso se observa la aspiración a una democracia híbrida de tipo representativa y vinculante. La discusión sobre el CGU tuvo distintas aristas, aunque algunos consejeros manifestaron que el Congreso debía ser

resolutivo y transitar a una democracia directa. La argumentación de quien se oponía al carácter resolutivo era en el sentido de que la soberanía de la Universidad radicaba en el Consejo Universitario como se establece en la Ley. Finalmente no se definió que el Congreso fuera resolutivo y tampoco vinculante.

Las transformaciones del Gobierno Universitario en el EGO

En la definición de los órganos de gobierno establecidos en el EGO se observan modificaciones interesantes, con relación a los años anteriores. Se observa la extinción de la figura del Consejo Asesor, se acotan las funciones de la Rectoría y se incluyen las atribuciones del Consejo Universitario en el ámbito de designación y revocación del Tesorero, Abogado General y Contralor. Se crean La los Consejos de Plantel y se establece la designación mediante votación universal, secreta y ponderada de los Coordinadores de Plantel.

A continuación se presenta una tabla que incluye que sistematiza las principales transformaciones tras la aprobación del EGO.

Tabla 6 Las transformaciones del Gobierno Universitario en el EGO en 2010

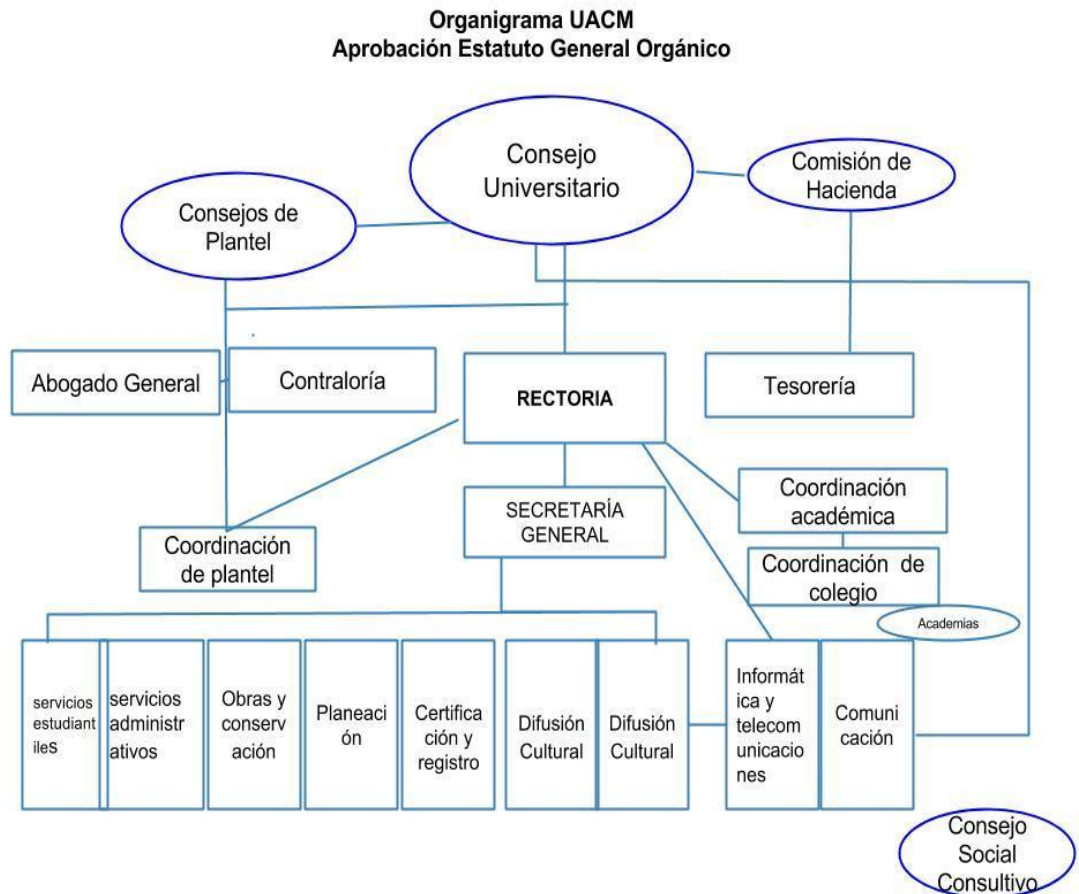
ÓRGANO	PRINCIPALES TRANSFORMACIONES	OBSERVACIONES GENERALES
Consejo Universitario	<p>No contempla la integración al órgano de los coordinadores de Colegio y plantel</p> <p>Son designados y revocados por el CU el Tesorero, el Abogado General, el Contralor, los Coordinadores de plantel, los responsables de la Coordinación de Comunicación y la Coordinación de Informática y Telecomunicaciones (todos anteriormente designados como personal de confianza de la Rectoría).</p>	En el CU permanecen los principios de paridad, el Rector es parte del CU con voz y voto

Consejo Asesor	Deja de existir	Como órgano consultivo se define al Consejo Social Consultivo , como instancia externa para hacer observaciones. Sin ningún tipo de toma de decisiones .
Rectoría	Órgano ejecutivo, encargado de la representación legal y responsable de la administración general de la Universidad	<p>Por primera vez se establece el procedimiento para elección del encargado de la Rectoría, así como los requisitos que establece que mínimo se debe poseer; el grado académico de maestría, experiencia de 5 años por mencionar dos precisiones en cuanto a los requisitos que no se tenían en 2001. La duración en el cargo es de 4 años y la designación la hace el CU mediante un procedimiento establecido en el EGO</p> <p>La Rectoría forma parte del CU con voz y voto sin posibilidad de veto, como en otras instituciones. En cuanto a las atribuciones decretadas en el EGO, la Rectoría tiene poco margen en la toma de decisiones, estas acotaciones de la Rectoría como órgano son únicas en su especie.</p>
Consejos de Plantel	Por primera vez se establecen los Consejos de Plantel, como órganos de gobierno locales, encargados de dar especificidad a las políticas generales de la Universidad en el plantel	<p>Los Consejos de plantel fueron ideados en la estructura como segundo órgano de gobierno más importante, su integración contempla el principio de paridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 consejeros estudiantes por cada colegio 4 consejeros Académicos por cada colegio 3 representantes administrativos y el coordinador de plantel. <p>Su funcionamiento será establecido mediante el reglamento de los Consejo de Plantel aprobado por el CU</p> <p>Estos órganos aunque tienen facultades, son difíciles de ejecutar por la ausencia de estructura académica y administrativa , así como la ausencia del Reglamento de los CP.</p>
Coordinadores de plantel	Lo elige la Comunidad Universitaria mediante votación universal, secreta y ponderada.	Anteriormente la Rectoría los designaba , es un cargo ejecutivo de los acuerdos de los Consejos de Plantel, su duración en el cargo es de 2 años . Tiene margen limitado de decisión
Órganos de Control y vigilancia	Tesorero, Abogado General y Contralor. Los designa y revoca el CU	El EGO establece procedimiento para designación de Tesorero, Abogado General y Contralor, su duración en el cargo es de 4 años. La Comisión de Hacienda del CU adquiere la tipificación de órgano de control y vigilancia.

Fuente: Elaboración propia basada en el EGO.

A continuación se presenta el organigrama de la UACM, para observar las transformaciones en la estructura organizativa, tras la aprobación del EGO.

Esquema 10 Estructura Organizativa UACM 2010 aprobación del EGO



Fuente. Elaboración propia

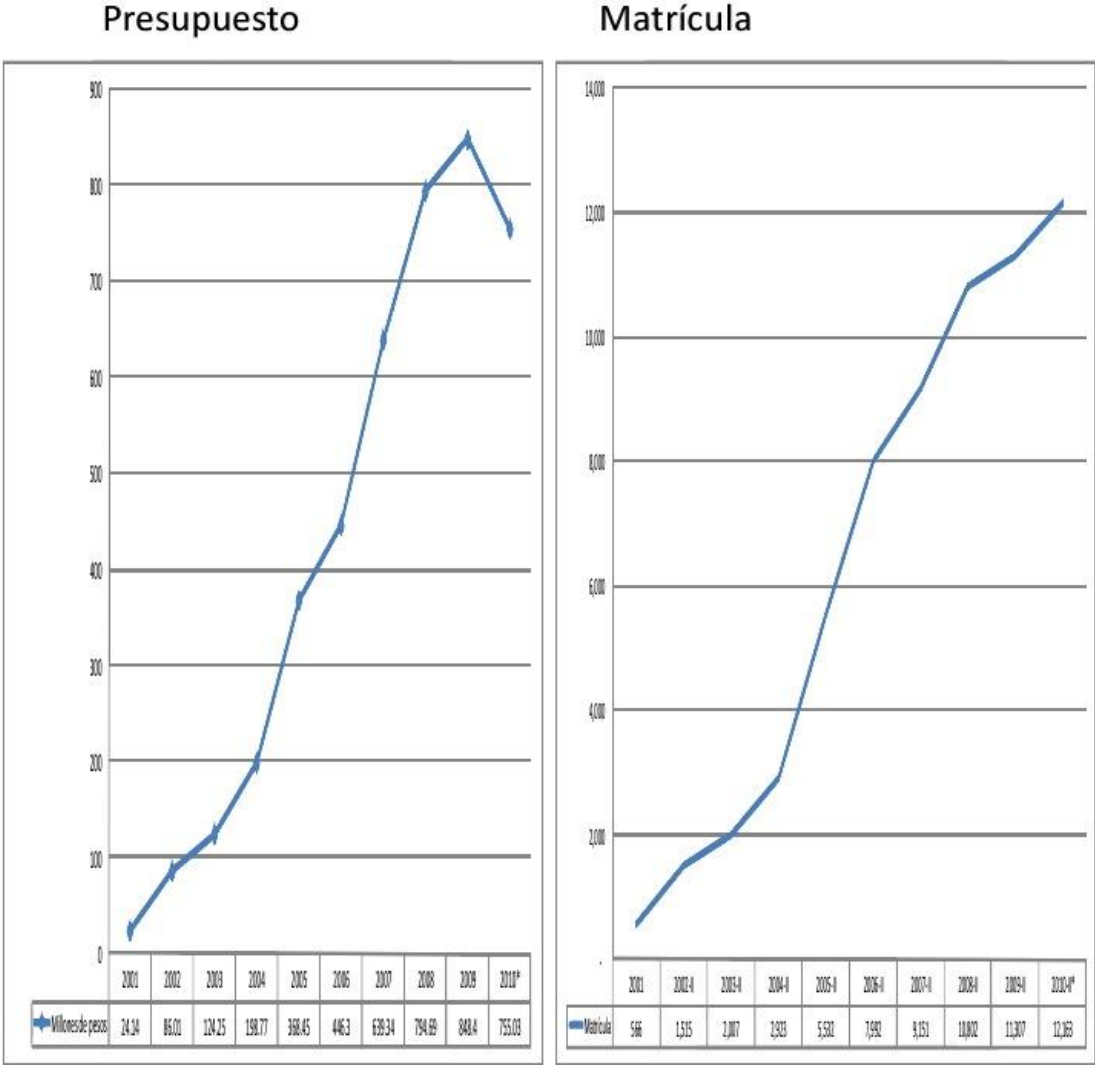
En la estructura se puede observar una tendencia a la descentralización y la ponderación de los órganos colegiados de representación. Tras la aprobación del EGO en febrero de 2010, el PCU convocó a elección de la Rectoría en abril del mismo año. En el proceso participaron tres candidatos: el Dr. Hugo Aboites, el Dr. Enrique González Ruiz y Esther Orozco a quien el PCU nombró el 7 de mayo Rectora de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Finalmente el PCU emitió la convocatoria para renovarse, concluyendo su gestión en agosto de 2010.

Crecimiento institucional

En cuanto a *la política de masificación*, durante este periodo se encontraron variables en el crecimiento poblacional con relación a los años anteriores, debido al déficit presupuestal que inició en 2007 y que se agudizó en los años siguientes.

Como se observa en la gráfica 3 hay una desaceleración del crecimiento, de la matrícula estudiantil con relación a la tendencia de crecimiento entre 2001- 2008.

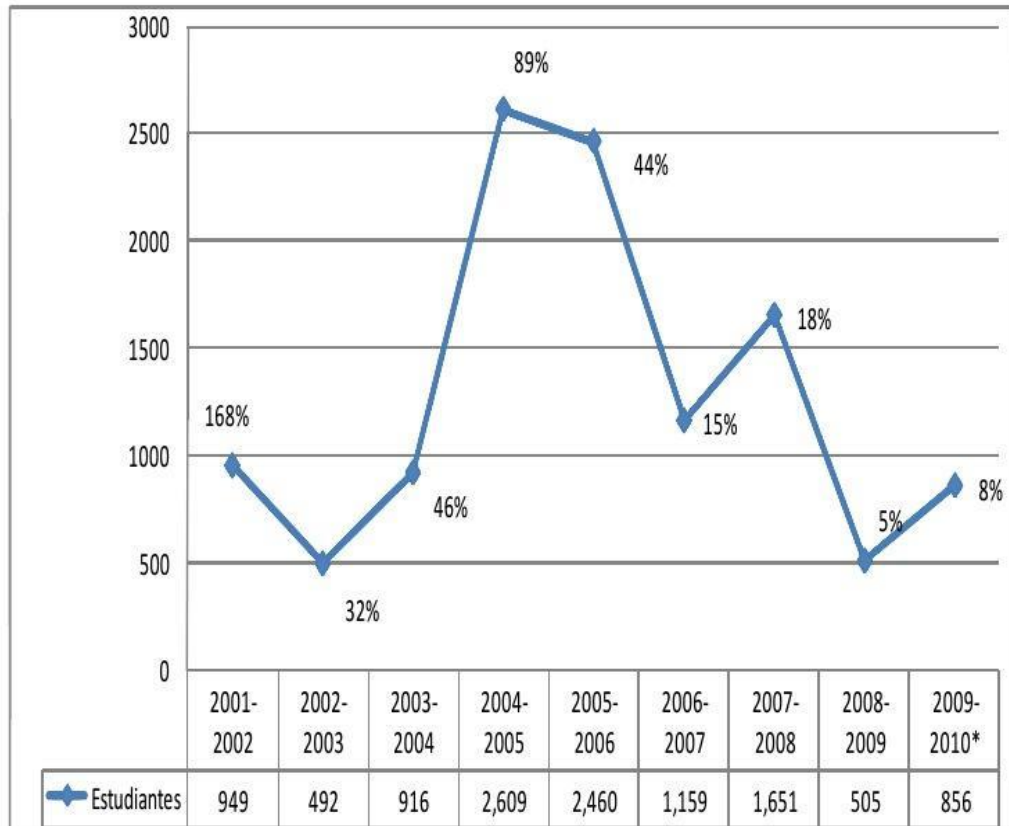
Gráfica 3 Crecimiento matrícula y presupuesto 2001-2010



Fuente: Informe de Resultados 2009 de la Tesorería. Registro Escolar, a enero de 2010. *Estimado para 2010

Fuente: Informe de la Rectoría UACM 2001- 2010

Gráfica 4 Crecimiento Matrícula UACM 2001- 2010

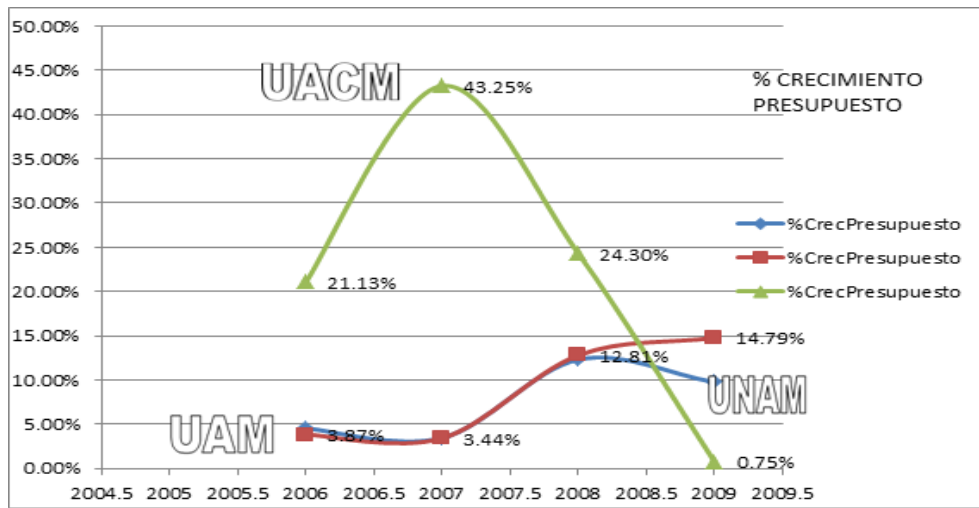


Fuente: Matrícula proporcionada por Registro Escolar (enero de 2010). *Estimado para 2010-II.

Fuente: Informe de la Rectoría UACM 2001- 2010

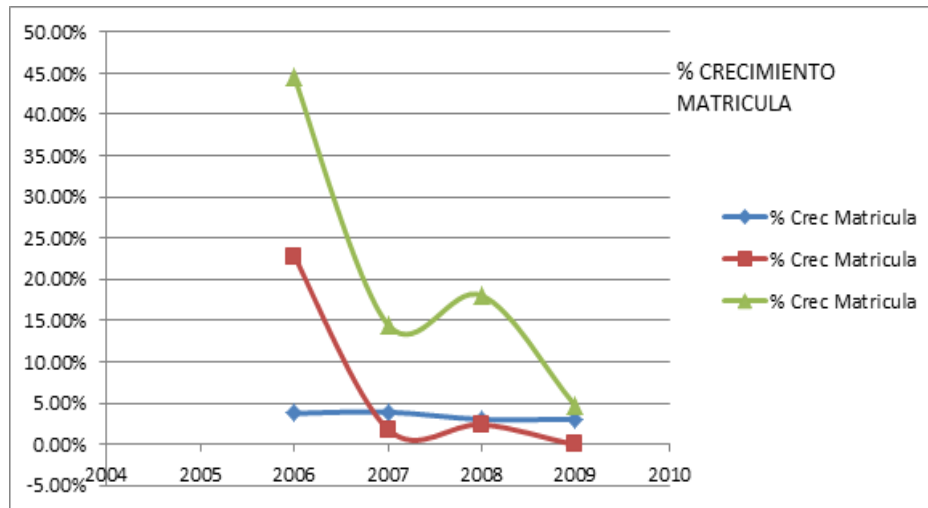
A continuación se muestra un comparativo con relación a presupuesto y matrícula entre la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en un rango de 5 años (2005- 2010).

Gráfica 5 Combatiivo presupuesto Universidades Públicas Autónomas en el DF 2005- 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de los portales web de las universidades.

Gráfica 6 Crecimiento de Matrícula de las Universidades Públicas Autónomas en el DF 2005- 2010



Fuente: Elaboración propia con datos de los portales web de las universidades.

De forma general en las gráficas (4, 5 y 6) se observa que en el caso de la UNAM y la UAM también sufrieron un decrecimiento en cuanto al presupuesto y matrícula entre 2008 y 2009. En cambio en la UACM ese decrecimiento es visiblemente más agudo. La UACM sufre una dificultad mayor presupuestal que tuvo impacto en el crecimiento de su matrícula. Así *la política de masificación* no pudo continuar en la misma lógica de crecimiento de los años anteriores.

A manera de conclusión, en estos primeros pasos del autogobierno se identificaron las ambigüedades en la Ley así como en los mecanismos normativos transitorios aprobados antes de la instalación del PCU. Durante estos primeros pasos se presentó una especie de cogobierno, pues los órganos de gobierno tenían atribuciones duplicadas que permitían el mismo margen de acción en la toma de decisiones, ello generó incertidumbre cuando fue necesario definir de quién es la atribución. La revisión del caso de la Contraloría en 2009 permitió ejemplificar el problema de las atribuciones duplicadas.

Esa experiencia negativa, el PCU define en el Estatuto General Orgánico 1) desaparecer a la figura del Consejo Asesor y 2) Le retira a la Rectoría la atribución de designar revocar funcionarios de órganos de control y vigilancia. Ese caso permite también observar la relación entre la dimensión informal y en la dimensión formal. Definitivamente el caso del contralor tuvo un impacto político tal que una vez identificado ese problema, se intentó resolver mediante normas y procedimientos.

Durante la gestión del PCU se observa que, al igual que el Consejo General Interno, aplazó la elaboración y aprobación del EGO, resolviendo en la coyuntura no previendo los efectos largo plazo. Otro elemento interesante es que a pesar de que se ratifica el principio de paridad en la práctica ese principio no se logró, pues en el pleno eran más académicos que estudiantes.

En el Estatuto General Orgánico se logra establecer órganos de gobierno, control y vigilancia, se inicia un proceso de descentralización administrativa, teniendo mayores subunidades en la estructura organizativa, encontrando un

incremento de complejidad organizativa, También se observa que del documento normativo emanan procesos de adaptabilidad.

La dificultad de los primeros pasos no sólo fue con relación a las ambigüedades, composición y dificultades encontradas en el camino, sino que influyeron las condiciones de déficit presupuestal iniciado desde 2007, en donde se observa que la dimensión de *respaldo político* tuvo una tajante transformación con relación a los primeros años de la Universidad, pues la ruptura política con el GDF y con la ALDF (quienes son los responsables de destinar presupuesto). El respaldo político, ya no existe como tal, lo que obliga a una dinámica de defensa institucional, que permanece hoy en día frente a los actores políticos exógenos.

En cuanto a la dimensión de *la construcción del discurso político*, no se observan modificaciones de contenido, lo que se observa es una consolidación del discurso institucional que reivindica los principios fundadores que son expresados en la exposición de motivos del Estatuto General Orgánico emitida por PCU. Finalmente, en la dimensión de la política de masificación, se observa el inicio del proceso de desaceleración en el crecimiento poblacional, debido al déficit presupuestal que padece la Universidad.

REFLEXIONES FINALES

Autonomía educación y libertad

Las reflexiones finales que a continuación se presentan exponen a grandes rasgos lo encontrado en el camino recorrido, en la búsqueda por analizar el proceso de institucionalización de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en los años 2001 - 2010. Ese camino requirió en varios momentos de repensar en cómo mirar a los procesos de institucionalización, ese ejercicio de reflexión permitió identificar qué elementos permitirían explicar el objeto de estudio de la presente investigación.

En la exploración de las propuestas teóricas se construyó la plataforma de inicio que permitió ir relacionando las primeras inquietudes que motivaron la investigación, con lo propuesto desde la teoría; se configuraron las primeras inquietudes que orientaron la investigación. Sin embargo, en este espacio es preciso mencionar que no fue posible incorporar otros elementos de análisis que se tenían previstos, con relación a las propuestas teóricas. Por ejemplo, se tenía contemplado investigar la relación entre la norma y la práctica en las instituciones en su actividad cotidiana. Aunque no fue posible profundizar en la observación de la cotidianidad de lo que ocurre en las prácticas con relación a las normas, sí se logró visibilizar la importancia de entender las relaciones entre las dimensiones formal e informal de la institución, para comprender el proceso de institucionalización. Ello significó de inicio un acierto sobre la ruta que se decidió explorar.

En el capítulo I, titulado La andanza metodológica, se expuso la construcción metodológica del objeto de estudio y el enfoque metodológico, basado en los tres principios de la epistemología cualitativa, la cual fue de gran ayuda para la construcción de las categorías analíticas y sobre todo, fundamental para la justificación del corpus de información. Una de las limitaciones del enfoque se encuentra en la relación del investigador- investigado y lo que se definió como diálogos informales, pues expresan una red de contactos del investigador que incluye unas voces pero excluye otras. El camino que se abre es hacia la inclusión

de otras voces a partir de la identificación de actores, de la documentación de la memoria colectiva institucional. De forma general se concluye en que la historia se encuentra inconclusa, se debe recuperar esa memoria colectiva de la institución, rescatando las voces de quienes la conforman pues seguramente ahí se encuentran significados compartidos que ayudarían a entender el proceso de construcción identitaria de la institución, así como elementos importantes de la dimensión informal que impactan en su dimensión formal.

En cuanto a la reconstrucción histórica, el primer elemento que se identificó y sobre el que se subrayó constantemente en todo el trabajo, es que la Institución no cuenta con su propia historia, lo que se encontró fue que la información se tiene desordenada, esparcida y con limitaciones de acceso. La observación desata la inquietud sobre ¿Qué sucede cuando la institución no tiene su propia historia? En ese sentido se considera que no basta incluso con que la institución realice un esfuerzo por tener un archivo histórico, sino que la reflexión es que sin memoria institucional, la institución no tienen elementos para mirarse en el tiempo, observar sus transformaciones, que sin lugar a dudas es importante para su propio proceso de institucionalización. Esa es una enorme dificultad y es uno de los retos y desafíos institucionales que deben subsanarse lo antes posible.

En la construcción metodológica del objeto de estudio, se identificó el problema central identificado en la toma de decisiones enfocado en tres elementos; los actores, las transformaciones y las coyunturas. Que permite observar cómo se relacionan estos elementos y cuál es la importancia de comprenderlos e interpretarlos para analizar el proceso de institucionalización.

La definición de coyunturas se construyó a partir de las transformaciones con relación a: la organización interna, el marco normativo, el discurso institucional y el crecimiento institucional. Se logró a partir de los elementos anteriores, definir una periodización que fue de gran ayuda para la organización de la información pero fundamentalmente para la construcción de la categoría analítica intermedia, que implica la estructuración del análisis, así como la presentación en orden cronológico para lograr una mayor comprensión en la lectura.

En el presente trabajo ya se han expuesto las consideraciones sobre las dimensiones formal e informal de la institución, y la relación de la norma con la práctica, así como de las reservas ya planteadas sobre concentrarse en el análisis de la institucionalización sólo en la dimensión normativa, dado que la Institucionalización es un proceso mucho más complejo.

Como se revisó en el capítulo II, los aportes teóricos definidos para la presente investigación fueron el marco teórico que permitió la construcción de la categoría analítica intermedia. En el desarrollo de los subtemas, ¿qué se entiende por institución?, Dimensiones de la institución formal e informal y El enfoque jurídico de la norma, en donde también se planteó que hay una tendencia reforzada en los discursos políticos de la institucionalización de una retórica omnipresente e implícita, sobre que esta sólo es posible en la medida en que existan mayor número de normas que ordenan la vida institucional. Esto se relaciona con las propuestas teóricas neoinstitucionalistas[2] que conceptualizan a las instituciones como las reglas del juego, donde la institucionalización depende del establecimiento de mecanismos normativos.

En el presente trabajo ya se han expuesto las consideraciones sobre las dimensiones formal e informal de la institución, y la relación de la norma con la práctica, así como de las reservas ya planteadas sobre concentrarse en el análisis de la institucionalización sólo en la dimensión normativa, dado que la Institucionalización es un proceso mucho más complejo.

El discurso de la “urgencia de la norma” del que se habla, también ha impedido mirar de forma acertada la dimensión normativa de la institución generando ilusiones y miopía institucional que impiden y evitan observar a mayor detalle los efectos de las relaciones entre la dimensión formal e informal de la institución.

En los subtemas; Práctica en la institución así como La importancia del discurso en la institución se enfatizó en la importancia de los conceptos de práctica y discurso en la institución, debido a que permiten observar relaciones entre la dimensión formal e informal de la institución. Se ubicó la importancia de

identificar en el discurso elementos de institucionalización entre ellos, la identidad y la relación con la práctica. No fue posible profundizar en el análisis de la construcción identitaria institucional. Esa limitación de la presente investigación permite vislumbrar nuevas rutas de investigación para encontrar en los procesos identitarios, respuestas no encontradas en la presente investigación, sobre todo porque significa mirar en la diferencia la singularidad de la institución, implica enfocar en la construcción institucional colectiva, de la comunidad universitaria para tener mayores elementos que expliquen el proceso de institucionalización desde la construcción de los sujetos en la institución.

Respecto a los elementos revisados con relación al subtema Institucionalización se rescata que permitió concebirlo como; *el proceso mediante el cual las instituciones se transforman y sobreviven a los cambios del ambiente, en el que se contemplan, entre otros elementos: las relaciones entre las dimensiones formales e informales de la institución, sus procesos históricos, sus actores, su identidad, sus prácticas, sus normas y la adaptabilidad con que se logra su supervivencia en el tiempo y en el espacio.*

En los referentes teóricos revisados, relación a la categoría teórica Universidad como una institución social, concentrado en el subtema La Universidad como institución social, se expone de forma muy general el planteamiento sobre la crisis que enfrentan las instituciones públicas de educación superior en la actualidad por los efectos del neoliberalismo y la globalización en los centros educativos. Permitted comprender que la Universidad como institución social se encuentra en una crisis de resignificación que obliga a pensar en su función social, como lo exponen González (2001) y Sousa (1996). Ese planteamiento es central para comprender las particularidades esenciales de la UACM como una institución que fue creada en tiempos turbulentos de incertidumbre y cambio. En la limitación de no profundizar sobre la crisis de las universidades públicas, se encontró vislumbrar una ruta que ha sido poco explorada hasta ahora al preguntarse ¿Es la UACM un proyecto innovador y anti

hegemónico? No sólo corresponde a contestar sí, o no, sino buscar ¿cuáles son elementos que permiten una afirmación o negación?

Por otro lado, sobre los planteamientos teóricos en relación al gobierno universitario, permiten ver que la discusión de fondo apunta a ir construyendo elementos teóricos que permitan comprender ¿Qué significa la democratización de las Universidades? En términos prácticos y no ideológicos, alejándose de la retórica, la reflexión implica necesariamente pensar ¿Qué efectos tiene la democratización de las universidades?

Para la presente investigación fue de suma importancia considerar la reflexión sobre la democratización de la Universidad como elemento de análisis. Ese acercamiento significó pensar en qué implica ser una universidad con aspiraciones de gobierno democrático, abriendo la posibilidad de pensar en la particularidad e historia de la UACM para ejemplificar sobre las aspiraciones de un gobierno universitario democrático, contemplando el principio de la paridad como elemento sustancial de esa forma de gobierno universitario.

En la última parte del capítulo II, se desarrolla la relación de los elementos teóricos revisados y cómo fueron retomados en la construcción de la categoría analítica intermedia. *Estrategia de sobrevivencia institucional* en su tres dimensiones; *respaldo político, construcción de un discurso político y la política de masificación*.

En cuanto a la dimensión del *respaldo político*, una vez que se revisó en la historicidad, permitió entender que la sobrevivencia de la Universidad no hubiese sido posible sin el respaldo político en su etapa fundadora. La Universidad durante sus primeros años de vida dependía completamente del Estado, su génesis como organismo público descentralizado del DF impedía que se desarrollara de forma independiente, fue con el otorgamiento de la autonomía en 2005 cuando la Universidad inició su proceso de autogobierno, así como delimitar la incidencia de instituciones exógenas a la misma.

Como todas las autonomías universitarias tiene sus limitaciones, pues en tanto que la Universidad depende del presupuesto público otorgado por el Estado

tiene restricciones considerables, pues su subsistencia depende del presupuesto público. El otro dato que permitió revisar la dimensión de respaldo político fue la revisión de la situación presupuestal de la universidad, encontrando que desde 2007 tiene un déficit presupuestal que la subsume a las instituciones de Gobierno del Distrito Federal, teniendo una autonomía limitada en ese sentido. Sin embargo, se observaron avances para ejercer la autonomía mediante su gobierno universitario.

Con el otorgamiento de la autonomía en 2005 se encontró el nivel más alto de respaldo político, identificando que a partir de 2007 inició una ruptura que es paralela al cambio de actores políticos en el Gobierno del Distrito Federal, que impiden que las relaciones políticas exógenas fluyan y por ende las relaciones con los actores exógenos se transformó de un sentido de respaldo y vinculación a un sentido de defensa. El reto y desafío institucional es que esas relaciones se definen en el marco del respeto a la autonomía y a que la Universidad responda a la sociedad en mejorar sus procesos de docencia, investigación y difusión de la cultura.

En cuanto a la dimensión de *la construcción de un discurso político*, que se expresa en tres ideas que caracterizan y nombran a esta institución: *La universidad necesaria, democrática y diferente* en la que se identificaron los principios ideológicos fundadores de la institución. En ese sentido, no se observaron modificaciones sino la reivindicación de esos principios en el discurso institucional reflejado en algunos instrumentos normativos.

En cada una de los períodos que se revisó, el discurso institucional es reivindicado en un sentido político y práctico, como se revisó anteriormente el discurso corresponde al contexto de la crisis de la universidad en el siglo XXI. Es preciso señalar el sentido práctico del discurso, se pensó en resolver ¿cómo se cristaliza la idea de la Universidad democrática en la UACM?

En términos prácticos ese discurso se refleja en la forma de construcción y definición de su estructura, a partir de su forma de gobierno democrático con las singularidades que se han definido en la institución, como son el principio de

colegialidad y la integración paritaria de estudiantes y profesores en los órganos de gobierno que han generado mayor complejidad en la toma de decisiones.

En el sentido práctico del discurso de la Universidad democrática las dificultades para realizarlo han sido muy complejas. Por ejemplo, se observó en los ejercicios de consulta a la comunidad universitaria, como el Congreso Universitario Resolutivo y la consulta para la elaboración del Estatuto General Orgánico. Son también un elemento importante, pues las propuestas emanadas de la comunidad expresaron la necesidad de resolver problemas que parecían estar alejados de las prioridades de la agenda institucional pero que estaban en la cotidianidad.

Ante ello las autoridades universitarias sólo resolvieron conforme a la agenda establecida en la Ley. Sin embargo, se observa una especie de aplazamiento de la realidad en el sentido de posponer o querer empatar esas dificultades particulares en las normatividades generales. La UACM pareciera padecer miopía institucional de sólo mirar una parte del panorama y ver en la lejanía esos problemas latentes.

La idea de construir un gobierno universitario democrático, no debe ser solamente en los instrumentos normativos, sino que en la práctica corresponde a fortalecer los ejercicios de participación y representación de la comunidad universitaria. Los instrumentos normativos en términos de estructura deben definir y aclarar las funciones de los órganos, pues durante el periodo 2001-2010 se observaron adaptaciones constantes que han generado incertidumbre, derivado de la indefinición sobre todo en cuanto a las atribuciones de las diversas instancias y órganos de gobierno. En la reconstrucción histórica se encontraron diversos momentos en los que la dificultad era la duplicidad de atribuciones entre los órganos y ese es un peligro constante que genera conflicto entre los órganos, y las consecuencias las sufre toda la comunidad universitaria.

La resolución de los problemas académicos y administrativos, dependen de no hacer invisible la cotidianidad, y que los integrantes de los órganos de gobierno asuman las tareas específicas de los mismos. Los retos para cristalizar la idea de

democracia en la Universidad apuntan a que se requiere que se legisle dejando las coyunturas, así como que los instrumentos normativos sean construidos a partir de una mirada más amplia que definan estructura y no sólo a limitar o sancionar, deben construirse en el consenso y no en la imposición. Es un grave error que en la UACM también se de la simulación democrática y se permitan los rituales de legitimación como prácticas que atentan contra el sentido de la pluralidad. Se debe asumir que ese proceso requiere de la apropiación de la comunidad universitaria, construirla y hacerla efectiva mediante la participación activa de forma incluyente (sin caer en los rituales de legitimidad, ya conocidos en las sociedades contemporáneas).

El discurso sobre la idea de la Universidad diferente ha permitido identificar elementos de construcción identitaria, el planteamiento político y su relación con el proyecto educativo. En ese sentido, en la práctica la Universidad diferente es muy frágil y requiere de un estudio mucho más profundo pues corresponden a pensar en qué medida y ámbitos institucionales es diferente. Lo que se logra es ubicar la importancia de identificar en el discurso elementos de institucionalización entre ellos, la identidad.

Se encontraron diversos cruces entre las dimensiones de la *estrategia de sobrevivencia institucional*. Por ejemplo, en la construcción del discurso político de la universidad necesaria, se relaciona con la dimensión *política de masificación*. El discurso político, construido en el contexto de la crisis de educación superior en México, el discurso se refiere a *abrir más oportunidades de educación superior en la ciudad*, y la urgente necesidad de hacerlo pronto. Basados en ese discurso, los actores implicados tomaron decisiones con relación al crecimiento institucional que no sólo correspondía a cristalizar las ideas del discurso de la Universidad necesaria, sino lo que se observó, fue que también correspondieron a las coyunturas y garantizar la supervivencia institucional.

Con relación a la dimensión *política de masificación*, que permite identificar la relación de la toma de decisiones y el crecimiento institucional, se observó que el crecimiento poblacional de la UACM durante el periodo a estudiar depende

fundamentalmente de las relaciones entre los actores implicados en la toma de decisiones, así como a las coyunturas y no necesariamente a un plan de desarrollo institucional.

Ello se observó tras la revisión de los datos institucionales con relación al crecimiento de matrícula y planta docente que de 2001 a 2010 se encontró que el crecimiento fue discontinuo. Ese tipo de crecimiento, es resultado de la toma de decisiones que en gran medida corresponde a las coyunturas de los tiempos políticos internos y externos.

Durante la etapa fundadora la Universidad creció rápidamente mientras las relaciones con los actores exógenos se encontraban en la plenitud del reconocimiento político, que implicaba tener presupuesto suficiente para su operación, con el otorgamiento de la autonomía en la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México que de acuerdo con la misma el presupuesto se garantiza en función del número de estudiantes inscritos.

Con la ruptura política con los actores exógenos en 2007, la Universidad inició un proceso de déficit presupuestal en donde la institución re definió el tipo de crecimiento, pues al no tener presupuesto el crecimiento debía ser menor.

El crecimiento institucional tuvo impacto en la organización interna, pues el crecimiento entre 2001- 2008 fue un elemento que obligó a la creación de subunidades administrativas y las modificaciones de estructura organizativa. No sólo a ello, sino a la creación de instrumentos normativos como la norma de planeación de la Universidad en 2010, en donde se especifican los criterios para el desarrollo institucional.

Los retos y desafíos con relación al crecimiento poblacional es el crecimiento debe ser en función de un plan estratégico de desarrollo institucional y de tener la estructura necesaria. Eso implica presupuesto, recursos humanos, infraestructura. Y que ese plan corresponda a un plan de vida institucional a largo plazo.

La UACM sobrevive a las condiciones exógenas, a las rupturas políticas, a los castigos presupuestales, a las constantes críticas de los agentes políticos y a las descalificaciones mediáticas. Sus retos al exterior son en términos de mejorar las relaciones políticas con la ALDF, el GDF y con otras universidades, comunidades de la Ciudad de México, etcétera, sin violentar la autonomía. La UACM sobrevive a las condiciones endógenas, los mayores retos y desafíos institucionales se encuentran al interior.

Aunque la frágil línea entre la sobrevivencia, su extinción o en un sentido positivo la consolidación de la institución, depende de construir con mayor consenso un plan de vida institucional a largo plazo, que tenga también proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

La Universidad del siglo XXI, propuesta por Pablo González Casanova, bosqueja a la UACM, el mayor reto es que sea pueda ser posible en su vida cotidiana.

Referencias

Aboites, H. (2007), "La crisis de la nueva educación", en: Proyecto educativo de la UACM. México: UACM. pp 35-81.

Acosta, A. (2002), "*Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión*", en: Tiempo Universitario, Venezuela: Universidad de Caracas. Disponible en línea en: http://www.ses.unam.mx/docencia/2007II/Lecturas/Mod3_Acosta.pdf

ALDF. (2000), *Ley Orgánica de la administración pública del DF*. Archivo en línea: <http://cgservicios.df.gob.mx/prontuario/index.php?MPPrincipal=mlocal&apartado=24>.

ALDF. (2005), *Diarios de debates de la ALDF*. Año 2, 27: México D.F 16 de diciembre de 2004. Disponible en línea: <http://www.aldf.gob.mx/archivo-6858e4d0cd90f3805dee5a67c688d245.pdf>

ALDF. (2005), Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. ALDF, México

Arias, M. (2000) "*La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*", en: Revista de investigación y educación, 1. Colombia. pp 13- 26. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294001>

Ayala, J. (1999), *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: FCE.

Bolaños, A. (2005) "Abren otro plantel de la UCM; ahora van por su autonomía". En: La jornada. 9 de septiembre.

Bolaños, A. (2007) "*Entrega GDF primera etapa del campus Cuauhtémoc*". En: La Jornada. 3 de octubre. Disponible en línea: <http://www.jornada.unam.mx/2007/10/03/index.php?section=capital&article=041n1cap>.

Brieskorn, N. (1993), *Filosofía del derecho*, Barcelona: Herder.

Cabrera, L. (2008), “*Revira UACM acusaciones*”. En: Reforma.18 de septiembre. Disponible en línea: <http://www.reforma.com/libre/online07/preacceso/articulos/default.aspx?plazaconsulta=reforma&url=http://www.reforma.com/ciudad/articulo/462/922780/&dircobertura=&tipocob=0&urlredirect=http://www.reforma.com/ciudad/articulo/462/922780/default.asp?PlazaConsulta=reforma&DirCobertura=&TipoCob=0>

Cazés, D. (2008), “*La universidad en los procesos de democratización*”, en: revista Sociológica, año 23, número 68, pp. 41-61. Disponible en línea: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/6803.pdf>

Consejo Asesor. (2005), Convocatoria a la elección de los representantes del personal académico y de los estudiantes ante el Consejo General Interno, C.A. México.

Consejo Asesor. (2006) Aprobación de la Norma número 4, mediante la que se Modifican adicionan y derogan diversas disposiciones del Estatuto General Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México. C.A. México.

Consejo Asesor. (2007), Convocatoria a la elección de los Consejeros Universitarios y representantes estudiantiles y del personal académico ante el Primer Consejo Universitario. C.A. México.

Consejo de Gobierno UCM. (2002), Estatuto de gobierno de la Universidad de la Ciudad de México, México.

Cortés, F. (2000), “Algunos aspectos de la controversia entre investigación cualitativa e investigación cualitativa”, en: Argumentos, UAM, Número, 36; Agosto de 2000, pp.81-108.

Cruz, A. (2008) “*Aclara la UACM causas de despido del contralor*”, en: La jornada. 18 de septiembre. Disponible en línea: <http://www.jornada.unam.mx/2008/09/18/index.php?section=capital&article=048n3cap>

Ebrad, M. (2006), *Programa General de Desarrollo del DF 2006- 2012*. Disponible en línea:

http://www.sideso.df.gob.mx/documentos/Programa_General_de_Developmento_DF_010607c.pdf

Fernández, L. (1994), *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Buenos Aires: Paidós.

GDF. (2001 a), Acuerdo del JGDF para la creación de 15 escuelas preparatorias y de la Universidad de la Ciudad de México, GDF. México.

GDF. (2001 b), *Decreto de creación de la Universidad de la Ciudad de México*, en: Gaceta Oficial del Distrito Federal. Núm. 51, décima primera época, 26 de abril de 2001. GDF. México.

GDF. (2006) *La política social del Gobierno del DF 2000- 2006, una valoración general*. GDF. México. Disponible en línea: http://www.sds.df.gob.mx/pdf/politica_social_una_valoracion_general.pdf.

Giddens, A. (1995), *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Buenos Aires: Amorrortu.

González, F. (2000), *Investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos*. México, Thompson.

González, P. (2001), *La Universidad necesaria del siglo XXI*. México: Era.

Hargreaves, A. (1996), *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.

Hernández, M. (2010, 7 de mayo) Nombran a Orozco Rectora de la UACM. En: Reforma. Disponible en línea: <http://www.reforma.com/libre/online07/preacceso/articulos/default.aspx?plazaconsulta=reforma&url=http://www.reforma.com/ciudad/articulo/553/1105999/&urlredirect=http://www.reforma.com/ciudad/articulo/553/1105999/>

http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/nuevoinst2007/esquemasamplios/Romo-02.pdf

Huerta, M. (2011), *“La autonomía y su significado para las instituciones de educación superior”*. En: Revista Innovación Educativa, vol. 11, núm. 54, México,

pp.42-52.Disponible en línea:
http://www.cide.edu/La_autonomia_y_su_significado_para_las_IES.pdf

Huntington, S, (1991).*El orden político en las sociedades en cambio*, Buenos Aires: Paidós.

Iñiguez, L. (1994), "*El análisis del Discurso en Psicología Social*". Boletín de Psicología, Núm. 44, Septiembre 1994.

Juaros, F. Naidorf,J.(2007), "Modelos universitarios en pugna: Democratización o mercantilización de la universidad y del conocimiento público en Argentina", en: Revista Avaliacao, Universidad de Sorocaba: Brasil. Disponible en línea: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219114879006>

Kandel, V. (2005), "Gobierno Universitario: los sentidos de la colegiación", en: Revista de Educación Superior, vol. XXXIV (3), núm. 135, julio-septiembre, pp. 63-76. Disponible en línea: <http://www.redalyc.org/pdf/604/60413504.pdf>

López, O. (2000), *Programa General de Desarrollo del Distrito Federa 2000-2006*. Disponible en Línea: http://www.sideso.df.gob.mx/documentos/programa_desarrollo_2000-2006.pdf

Martínez, C. (1996), Introducción al trabajo cualitativo de investigación, en: Szaasz, I. y Lerner, S. *Para comprender la subjetividad: Investigación cualitativa*, México: Colegio de México.

Montes, R. (2010), "*Ebrard Anuncia más presupuesto para la UACM*", en : El Universal. 7 de mayo de 2010. Disponible en línea: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/678710.html>

Morales, G. (2007), "Estructura e ideología. Dos discusiones detrás de la institución". México: UAG. Disponible en línea en:

Mumby,D. y Clair,R. (2000), "Discurso en las organizaciones", en: Dijk, T. (Comp.), *El discurso como interacción social*, (pp. 263-296). Barcelona: Gedisa.

North, D. (1993), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México: FCE

Ordorika, S. Martínez, S, y Ramírez, R. (2011), “*Las transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente*”, en: Revista de la educación superior,40(160), 51-68. Disponible en línea: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602011000400003&lng=es&tlng=es

Parra,C. (2005) “La universidad, institución social”, en: Estudios sobre educación,Núm , 9, pp. 145-165.

Pérez, R. (2010), Informe de gestión de la Rectoría 2001- 2010. México. UACM.

Powell, W., Y Dimaggio, P. (Comps) (1999), El Nuevo institucionalismo en el análisis institucional, México: FCE.

Remedi, E. (2007) “*Aproximaciones al término institución*”, grabación del Seminario de Aproximaciones al Análisis Institucional dictado en la Escuela de Ciencias de la Educación, de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en línea en: <http://es.scribd.com/doc/60034811/Remedi-Eduardo-Aproximaciones-Al-Analisis-Institucional-Seminario-2007>

Remedi, E. (Coord.) (2004).Instituciones educativas: sujetos, historias e identidades. México: Plaza y Valdés/DIE.

Rivas, J. (2003) “*El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones*”, En: Reflexión Política. Colombia. 9, pp 37-46 Disponible en Línea en: <http://biblma.pcp.mx/archivos/Neoinstitucionalismo%20y%20revalorizacion.pdf>

Romero, G. (2010), “*Entre abucheos, exigen a Ebrard más presupuesto para la UACM*”, en: La Jornada. 8 de mayo de 2010. Disponible en línea: <http://www.jornada.unam.mx/2010/05/08/capital/026n1cap>

Salgado, A. y Quintero, J. (2010), “*Estudiantes de la UACM, reclaman a legisladores falta de apoyo*”. En: La jornada. 10 de abril de 2010. Disponible en línea:<http://www.jornada.unam.mx/2010/04/10/index.php?section=capital&article=029n2cap>

Santos, B. (2007), *La universidad necesaria del siglo XXI*. Bolivia:Cides-Umsa, Asdi y Plural editores.

Schedler, A. (2000), "Neoinstitucionalismo", en Laura Baca, et al. *Léxico de la Política*: FCE, FLACSO- México, CONACYT, Heinrich Böll. México, 2000.pp. 472- 480

Torres, M, L. (2004) (coord.), *Observar, escuchar y aprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México. COLMEX, FLACSO, PORRUA.

UACM. (2006), *Discursos inaugurales de la Universidad de la Ciudad de México*, México: UACM. Disponible en línea: <http://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/discursos.pdf>

UACM. (2007), *El proyecto educativo de la UACM*, México: UACM.

UACM. (2010), *Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México*.

Van Dijk, T. (Comp.) (2000), *El discurso como interacción social*, Barcelona. Gedisa.

Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.