

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

**“Estatuto General Orgánico y Acción Organizada: Caso Academia de
Ciencia Política y Administración Urbana”**

TRABAJO RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

PRESENTA:

C. BERZABETH GONZÁLEZ CHAVARRÍA

Director del trabajo recepcional

Dra. Rebeca Reza Granados

México, D.F. Octubre 2013.

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.

Estatuto General Orgánico y Acción Organizada: Caso Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Trabajo Recepcional que presenta Berzabeth González Chavarría
Para obtener el título de Licenciada en Ciencia Política y Administración Urbana

Academia de Ciencia Política y Administración Urbana
Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales
Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Trabajo Recepcional elaborado en octubre 2013
bajo la dirección de la Dra. Rebeca Reza Granados

El jurado para el examen de título quedó formalmente
integrado el 10 de octubre de 2013-09-29

Dra. Rebeca Reza Granados – Presidente
Dr. Facundo González Bárcenas- Secretario
Mtro. Emilio Raúl Zamudio González – Vocal 1
Mtro. Maximino Álvarez – Vocal 2
Dra. Nivia Marina Brismat Delgado

Estatuto General Orgánico y Acción Organizada: Caso Academia de Ciencia Política y Administración Urbana, se terminó de imprimir en octubre de 2013

Índice

Agradecimientos	07
Preámbulo	08
Introducción	10
Capítulo I	Marco Teórico
1.1. El nuevo institucionalismo sociológico.....	14
1.2. La acción organizada NIE y Crozier-Friedberg.....	18
1.3. ¿Qué es la racionalidad?.....	20
1.3.1. Racionalidad Limitada	20
1.3.1.1 Coaliciones Distributivas	22
1.3.1.2. Heterogeneidad de Objetivos	25
1.3.1.3. Lucha de Poder	25
1.3.1.4. Negociaciones	26
Capítulo II	Historia de la UACM
2.1. Historia del Proyecto educativo	28
2.2. Breve historia de los inicios de la UACM	30
2.3. Estructura de la UCM	39
2.4. El trabajo de la academia y su colegialidad en la UACM	43

Capítulo III Estudio de caso: La academia de ciencia política, toma de decisiones y posturas ante el EGO y los caminos de la participación

3. ¿Quiénes toman las decisiones? En el ámbito de la Academia: un órgano colegiado no reglamentado.....53

3.1. Coaliciones Distributivas: una descripción necesaria.....56

3.2. Heterogeneidad de Objetivos73

3.3. Lucha de Poder83

3.4. Negociaciones91

A modo de Conclusión: Reflexiones Finales98

Anexos105

Bibliografía110

Índice de Cuadro, Esquemas y Gráficas

Cuadro

- Cuadro 1 Representación esquemática de la Metaracionalidad.....24

Esquemas

- Esquema (1) Organograma (Clusters UCM2001).....30
- Esquema (2) Organograma 2001-1002.....32
- Esquema Organograma 2002-2003.....34
- Esquema (3) Organograma de la UCM.....36
- Esquema (4) Organograma 2005.....38
- Organograma del Documento de Apoyo Académico del:
“Proyecto de la UACM.....42
- Esquema (1) El Esquema de archipiélagos de los comportamientos de las
Coaliciones de la ACPyAU.....49
- Esquema (2) Flujo del comportamiento de la ACPYAU.....51
- Esquema (3) Flujo de coaliciones y toma de decisiones de la ACPyAU.....62

Gráficas

- Gráfica No. 1 Grupos en la Academia.....50
- Gráfica No. 2 Mecanismo de toma de decisiones.....55
- Gráfica No. 3 Género.....58
- Gráfica No. 4 Tiempo trabajado en la UACM.....65
- Gráfica No. 5 Influencia en las decisiones de la Academia.....67
- Gráfica No. 6 Los profesores se identifican con la influencia
de otros actores.....70
- Gráfica No. 7 Identificación con los grupos.....71
- Gráfica No. 8 Conocimiento de la propuesta inicial del EGO.....72

▪ Gráfica No. 9 Se respetan los acuerdos.....	75
▪ Gráfica No. 10 Se respetan los acuerdos.....	76
▪ Gráfica No. 11 ¿Conocen los profesores la propuesta inicial del EGO de la UACM?.....	78
▪ Gráfica No. 12 Conocimiento del EGO inicial.....	79
▪ Gráfica No. 13 Es congruente con la Academia el EGO inicial.....	80
▪ Gráfica No. 14 Los profesores consideran que la propuesta del EGO no es acorde con los propósitos de la UACM.....	81
▪ Gráfica No. 15 Profesores que participaron en la toma de decisiones para la modificación del EGO.....	83
▪ Gráfica No. 16 Participación en las decisiones del EGO.....	85
▪ Gráfica No. 17 Motivo para la participación en procesos de decisión.....	86
▪ Gráfica No. 18 Propuesta de algunos actores al EGO.....	87
▪ Gráfica No. 19 Al exterior la Academia defiende las propuestas.....	88
▪ Gráfica No. 20 Defensa de propuestas en el exterior.....	89
▪ Gráfica No. 21 Influencia en otras Academias.....	90
▪ Gráfica No. 22 De que manera hay influencia con otras Academias.....	91
▪ Gráfica No. 23 Acuerdos al exterior.....	92
▪ Gráfica No. 24 Propuesta inicial del EGO.....	93
▪ Gráfica No. 25 Argumentos sobre la propuesta.....	99
▪ Gráfica No. 26 Se han hecho aportaciones a la Academia con respecto al EGO.....	95
▪ Gráfica No. 27 Cuales son las aportaciones con respecto al EGO.....	96

DEDICADO:

A MIS PADRES: Guadalupe y Filiberto por comprenderme y respetarme en cada aspecto de mi vida, por apoyarme todo este tiempo a cada momento y por las experiencias y sueños vividos, porque siempre están cuando los necesito y han hecho de mí lo que hoy soy.

A MI ABUELO Honorio Chavarría Jiménez (+), por ser quién me inspiró en la decisión que tomé para estudiar esta carrera, y por haberme apoyado con sus valores y experiencias. Porque aunque ya no éste aquí con nosotros siempre lo llevo presente en mi corazón.

Y en especial dedico esta Tesis A MI ESPOSO Juan Pablo y A MI HIJA Joanna, por el apoyo que tengo de ellos, por creer en mí y estar ahí siempre apoyándome. Por apoyarme a ser perseverante y paciente, a ponerme pasos fijos para alcanzar mis metas, a ver los problemas con la cabeza fría y situaciones solucionables, y guiarme por la premisa de que: “toda disciplina tiene su recompensa”.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta investigación y a pesar de todo el tiempo transcurrido, me di cuenta de que el desarrollo y contenido me dio resultados satisfactorios. Quiero destacar que este trabajo recepcional estudiado e investigado me ha llevado a concentrar información con un valor insustituible. Es inevitable emocionarme porque el análisis que presento, es la muestra de un aporte hacia la educación superior y principalmente hacia el crecimiento mismo de la UACM y en especial a la Academia de CPyAU.

Cabe destacar que mi participación no sería posible sin el apoyo y participación de profesores-investigadores de esta casa de estudios quienes me facilitaron la información y su ayuda para que llegue a un feliz término. Y siendo éste un espacio en donde puedo plasmar lo que siento, expreso mis agradecimientos. Principalmente debo agradecer de manera especial y sincera a mi profesora y amiga la Dra. Rebeca Reza Granados por aceptarme para realizar este trabajo recepcional bajo su dirección a quien agradezco todo su apoyo incondicional que me ha brindado para elaborar este trabajo recepcional. Su apoyo, la confianza en mi trabajo y el guiar mis ideas para esclarecer mis dudas fueron fundamentales en el desarrollo de mi formación profesional académica.

También quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis lectores: el Dr. Facundo González Bárcenas, la Dra. Nivia Marina Brismat Delgado, al Mtro Maximino Álvarez y al Mtro. Emilio Raúl Zamudio González. “Muchas gracias profesores por su apoyo y observaciones para este trabajo recepcional”.

Además agradecer a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, por el apoyo de beca para mi trabajo recepcional que me fue otorgada en el plantel de San Lorenzo Tezonco que fue fundamental en el desarrollo de mi investigación.

Finalmente, no quiero olvidar a mis amigos que estuvieron conmigo apoyándome en esta trayectoria, y a quienes compartieron conmigo momentos inolvidables en la universidad; Anayantzin Salazar, Rosa Mónica Salazar, Verónica González, Areli Mizraim Santiago, Ernesto Valverde, Jaime Sandoval, Sandra Rodríguez y Eduardo Rosales. A ellos que a lo largo de mi caminar universitaria fueron parte de esta travesía.

PREÁMBULO

En los últimos años la educación en México ha sido un factor esencial para la reactivación del sistema productivo, aunque en la última década se han presentado profundos cambios en la forma de concebir la educación universitaria pública. Puesto que la Universidad es un factor importante para los jóvenes y una fuente de trabajo a quienes la forman, y nos lleva a la educación superior; de ser un patrón que defiende la universalidad y la inserción de amplios grupos sociales, se ha convertido en uno más que defiende la competitividad. Las universidades buscan formar recurso humanos capaces de insertarse en un mercado laboral cada vez más competitivo, en el que deben contender además por ganar los recursos fiscales¹. Lo cual ha producido, que el proceso de selección sea cada vez más estricto con los estudiantes que tratan de ingresar a las universidades, con la consecuente exclusión a la educación superior de un alto volumen importante de población.

En el caso del Distrito Federal (D.F.), este fenómeno ha producido un importante déficit de la oferta académica para los diferentes grupos sociales que demandan este nivel de educación. Si embargo, el déficit de la educación superior en el DF² que presentaba a finales de los noventa, dio como respuesta que la falta de universidades no podría contener estos problemas; es entonces cuando nace en el 2001 la Universidad de la Ciudad de México (UCM), actualmente Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM). La UACM no sólo ha pretendido cumplir con el objetivo de crear más universidades, sino también ha pretendido abanderar un proyecto alternativo e innovador educativo a la tendencia hegemónica en educación superior del país.

En términos generales, el modelo se caracteriza por ampliar las oportunidades de acceder a la educación superior pública, porque no tiene costo para sus estudiantes y el ingreso es por sorteo; se trata de una educación que se enfoca a la formación de los estudiantes, con planes y programas de estudio flexibles. Es decir, se define como

¹ Para mayor detalle, véase Cámara de Diputados, LIX Legislatura (2005): *Perspectiva de la educación superior en México para el siglo XXI*. <http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos>, 25 de julio de 2007.

² Informe sobre la educación superior, 2005

un modelo que no es excluyente, y se basa en los principios y políticas con carácter humanista, social y académico.³

La educación superior en México está cambiando y ha comenzado a tomar nuevas posturas y presencia en las distintas ideologías con respecto a la toma de decisiones para las propuestas de los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana (ACPyAU) para solucionar problemas e ir encaminando a la Universidad hacia su consolidación como organización. No obstante, depende de los profesores de la Academia que las propuestas que son aceptadas pasen a ser parte de ese proceso de organización y al mismo tiempo de institucionalización para la Universidad. Es por ello que depende que las decisiones tomadas sean lo más atinada posible, pues es necesario que el estudio que realizo sea el más seguro posible al interior y exterior de la Academia.

³ Documento de Apoyo Académico. *El Proyecto Educativo de la UACM*, México, D.F. 2007.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo proyectar los aspectos significativos a partir de una descripción analítica institucional y organizacional de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana (ACPyAU) de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM). Identificar las coaliciones existentes de la ACPyAU y qué mecanismos han diseñado para negociar y hacer que sus propuestas sean las idóneas con base en las rutinas organizacionales de la UACM; esto para modificar el Estatuto General Orgánico (EGO) propuesto por la Comisión Legislativa del Consejo Universitario.

Este trabajo recepcional se centra en el estudio de las coaliciones que existen en el periodo de marzo 2009 a noviembre 2010 en la ACPyAU, segunda fase de la convocatoria para proponer el cambio en el EGO.

Para contextualizar cabe mencionar que la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, se fundó en el Distrito Federal el 26 de abril de 2001 como organismo público descentralizado, por decreto del Jefe de Gobierno del Distrito Federal; obteniendo la autonomía el 16 de diciembre de 2004 lo que la hace, una institución con facultades para gobernarse y definir su estructura.

Cabe mencionar que el análisis de la UACM puede realizarse desde múltiples enfoques teóricos, pero comienzo con el institucionalismo y definir que es una institución que tiene un marco normativo -- reglas formales e informales-- retomando el concepto de las **instituciones**, como *“un conjunto de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relaciones entre roles y situaciones”* (March y Olsen).⁴ Además, hablar de instituciones es mencionar una pluralidad de enfoques teóricos, pero solo retomare el **Neoinstitucionalismo Sociológico**, siendo este un concepto que utilizo para relacionarlo con mi objeto de estudio.

Otro aspecto fundamental es la acción organizada, que marca los argumentos como la base principal de mi tema, es decir, el fundamento legal con estos realizo un estudio amplio de los supuestos que utilizo y que me permiten la realización del análisis; además se busca que exista una mayor pluralidad, autonomía y competencia,

⁴ Tomado de “*El Institucionalismo Centrado*”, en Revista de Ciencia Política (Santiago), p. 4.

con esto se puede decir que las decisiones que se toman al interior de la institución son un ordenamiento o reordenamiento académico con ciertos fines específicos. Es decir, a partir del entorno del EGO se tendrán que tomar las mejores propuestas de la comunidad docente para obtener beneficios, y con las reuniones que se han llevado por parte de la ACPyAU se cuenta con diversas decisiones para lograr que cada coalición logre llevar sus propuestas para que se sobreponga a las demás.

Las coaliciones al interior de la ACPyAU pueden concebirse como una acción organizada con objetivos heterogéneos particulares entre diferentes niveles de capacidad en la organización; además, cada uno de ellos tienen diferentes intereses, es decir, no comparten una misma perspectiva de lo que significa la función académica que debe cumplir la UACM. Es por esto que se hace referencia al proceso de institucionalización, puesto que se generará a partir de la interpretación de la estructura formal (EGO) en una organización (Meyer y Rowan); en ella cada uno de los actores involucrados le va otorgando un sentido propio y dirección a su postura y las acciones que desarrolla dentro de la colectividad que generan en la academia, que van día a día practicando para transformar el rumbo de la Universidad. Al mismo tiempo, se pensaría que toda la ACPyAU van encaminados a consolidar a la institución tomando como fundamento principal la Ley de Autonomía de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, para ir conformándose como un grupo de profesores para ir integrando una academia y desarrollar proyectos educativos que les permitan completar los objetivos que cada uno busca para la construcción de la educación. Sin embargo, existen interpretaciones diferentes de la Ley en tanto a la posición, función y prioridad que debe ocupar la academia como: en tanto a la academia, al proyecto educativo de creación y reglamentación.

Por todo lo anterior me surge el interés de conocer por conocer **¿Cómo influye una coalición en la UACM en la decisión de otros actores, de otras coaliciones y finalmente en la organización UACM en el ámbito académico?**

El modelo analítico fue la utilización de algunas de las fuentes teóricas que se utilizaron en este trabajo recepcional y herramientas metodológicas, así como el marco normativo de la UACM fueron la lectura del reglamento de la Ley de Autonomía y la historia de la Universidad, pero la más importante de todo este trabajo es la aplicación

de entrevistas a los profesores de la ACPyAU⁵ y la asistencia que tuve en reuniones en el Plantel de San Lorenzo Tezonco para la elaboración de propuestas para el EGO; además de codificar y recodificar los resultados de las entrevistas, que me permitieron elaborar las gráficas en donde se observa cuantitativamente cómo se ejerce y llevan a cabo las decisiones de la Academia.

En un primer capítulo utilicé la perspectiva teórica del Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) donde se describe algunos conceptos del marco teórico como son: acción organizada, racionalidad, racionalidad limitada, y las categorías analíticas que manejo como son: coaliciones distributivas, heterogeneidad de objetivos, lucha de poder y negociaciones, tópicos que utilicé de autores que menciono para el estudio de este trabajo recepcional como son: Herbert A. Simon, Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio, James G. March, Johan P. Olsen, Arturo del Castillo, Meyer y Rowan, Schmidt, Crozier, Weber, Mouzelis, Robert Dahl, North Douglas, Enrique Cabrero y Friedberg.

En el segundo capítulo se aborda la historia del proyecto y el modelo educativo de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, con lo que se especifican las características de la Universidad, donde tuve la oportunidad de participar y trabajar en el Proyecto de “Análisis Organizacional y Diseño Estratégico” que coordinó la Mtra. Rebeca Reza Granados⁶, y del que menciono algunas citas del proyecto que son parte sustancial para mi trabajo recepcional. También señalo el Documento de Apoyo del Proyecto Educativo de la UACM para realizar la descripción de la estructura funcional, además de describir el trabajo de la Academia y su colegialidad en la Universidad.

En el tercer apartado se efectuó un diagnóstico organizacional de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana (ACPyAU), en los planteles San Lorenzo Tezonco, Centro Histórico, Iztapalapa y Del Valle; el diagnóstico se realizó para obtener información directa de los profesores que se encuentran en estos planteles y que accedieron a ser entrevistados. En este sentido me apoyó en el estudio que realicé al aplicar entrevistas a una muestra poblacional. El diseño de la muestra se realizó utilizando un nivel de confianza de 95%, un error aceptable del 5% en una población de

⁵ No pude entrevistar a todos los profesores debido a que algunos no aceptaron ser entrevistado.

⁶ Profesora- investigadora de la Universidad de la Ciudad de México en el Área de Ciencias Políticas y Administración Urbana, Doctora en Ciencias Políticas por FLACSO (2004), Maestra en Administración y Política Pública por el CIDE (1999).

30 profesores.⁷ En este acápite específico rasgos generales de la academia y analizo la estructura de las coaliciones distributivas que se encuentran al interior de ésta a partir de la evidencia empírica, donde trato de mostrar la configuración de dichas coaliciones.

Mi trabajo recepcional busca realizar un análisis del contexto histórico que actualmente vive la Universidad el cuál ha dado emergencia al surgimiento de las coaliciones que interiormente dan vida a la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana. Así, mi interés radica en el estudio de las coaliciones distributivas que se han fragmentado dentro de la Academia y que conllevan buscar un espacio dentro de la toma de decisiones, enfocados a una perspectiva para ir consolidando el proceso organizacional y de institucionalización.

⁷ Y como calcular la talla óptima de la muestra. Retomando en el marco del muestreo con un método aleatorio, a mayor tamaño de la muestra, mayor precisión en el análisis. La determinación del tamaño de la muestra es una etapa importante antes de empezar una entrevista, encuesta o sondeo, es la ocasión de determinar el grado de precisión del análisis. Fuente:<http://www.arqhys.com/general/muestreo-aleatorio>.

CAPITULO I

Marco Teórico

Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, es intencionado; es decir, está orientado hacia metas u objetivos. Está intencionalidad o finalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento, faltando la cual la administración consiste en “conseguir que se hagan las cosas” por grupos de personas, la finalidad proporciona un primer criterio para determinar cuáles son las cosas que hay que hacer.

Herbert Simon

Este capítulo aborda el enfoque del Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) en el que describo la estructura formal e informal; el NIS a través de sus distintos enfoques busca explicar la historia y trayectoria de las instituciones, y la conducta de los actores y la existencia de una red interrelacionada a su interior de la institución. Además, parte de los conceptos que retomo es la acción organizada y la racionalidad, que buscan explicar la racionalidad limitada.

Sin embargo, a lo largo del marco teórico los conceptos mencionados son parte fundamental del contenido de mi trabajo recepcional. Cabe destacar que la importancia de esta investigación radica en las categorías analíticas siguientes: 1) coaliciones distributivas, 2) heterogeneidad de objetivos 3) lucha de poder y 4) negociaciones, que más adelante se podrán observar.

1.1. El Nuevo institucionalismo Sociológico

El **nuevo institucionalismo sociológico (NIS)**⁸ uno de los enfoques del neoinstitucionalismo,⁹ se le conoce por centrar su estudio en las formas y

⁸Además del NIS, existen dos enfoques más, que son: El primero es el **neoinstitucionalismo económico (NIE)** desde sus distintos enfoques institucionales que le ha dado a lo largo de los años, ha considerado que estas mismas derivan en distintas formas de funcionamiento ante la sociedad, ya que su atención de cada una de éstas va dando un aspecto diferente. A partir de las teorías conductistas se dio origen a los nuevos enfoques institucionalistas, pero en la economía nace el nuevo institucionalismo, “ha nacido como reacción a los excesos provenientes de la economía neoclásica que modela el comportamiento económico a partir de la idea de la elección racional de los

procedimientos de la vida social los cuales se desarrollan en contextos culturales específicos¹⁰ (Schmidt, 2006). Por lo tanto, el nuevo institucionalismo sociológico "... desecha completamente las teorías de la elección racional (...)" (Powell y Dimaggio, 2001:10).

El NIS¹¹ es un profundo campo de conocimiento en el que se agrupan varias teorías y distintos enfoques del mismo. El análisis sociológico inicia con la obra de Selznick y "(...) de acuerdo con este autor, es necesario analizar la estructura organizacional como un constructo social adaptativo a las exigencias de intercambio y negociación de los participantes de la organización y fuerzas del medio ambiente".

Las instituciones retoman de la sociología la distinción entre las reglas que regulan y forman parte de su constitución de cada una; además, parafraseando a Arturo Del Castillo conceptualiza a cada una como una estructura arquitectónica. Además el NIS reconoce que la institución esta en función de lo formal e informal en sus prácticas de la vida cotidiana y la acción la regula.

actores, imaginando una racionalidad sin restricciones y sin costos de transacción" (Powell y Dimaggio, 2001:10). Es decir, que en las teorías neoclásicas de la economía repercutieron en la ciencia política, a partir de que la evolución de los individuos se fue dando mediante la búsqueda de equilibrios que se dan en la selección de cada uno de los actores y que conlleva a que estos se comporten de acuerdo a su racionalidad maximizadora. El **neoinstitucionalismo económico** parte de los siguientes supuestos: 1) la racionalidad limitada de individuos y 2) la existencia de problemas de información al interior de las instituciones. Está basado en nuevas formas donde define que las instituciones son normas de conducta de la misma sociedad, el efecto de las instituciones sobre la sociedad (March y Olsen, 1989).

Y el segundo enfoque es el **nuevo institucionalismo político (NIP)**, que integra los presupuestos del análisis racional y del análisis institucional aportado por la sociología en el estudio de la política. Mediante este mecanismo los individuos y organizaciones toman decisiones, porque el enfoque aborda el estudio de las instituciones y en donde se desempeñan revalorizando sus estudios en referencia al liderazgo. Las diversas instituciones en este NIP, son relevantes dado que aportan, como señalan March y Olsen elementos de un orden. Entonces tendríamos que dentro de estas las diversas instituciones "algunas de estas son agregativas (en una negociación o regateo en el cual los grupos o individuos involucrados aceptan sacrificar algunas de sus preferencias a cambio de satisfacer otras) e integrativas (por oposición al proceso agregativo tenemos que es aquel en que los ciudadanos participan en una dinámica de creación de preferencias compartidas por todos), las primeras agregan por medio de la negociación las preferencias divergentes de los ciudadanos. Las segundas crean por medio del diálogo razonando, nuevas preferencias compartidas por todos los ciudadanos" (March y Olsen, 1997: 25).

⁹ El neoinstitucionalismo se le conoce por sus reglas, procedimientos y estructuras, pero además de sus organizaciones y de las variables que hacen que se integre en conjunto al sistema político. Es decir, "... que tienen una influencia en las relaciones, conductas, comportamientos, estabilidad e inestabilidad de los gobiernos y, en general, en su papel de producción y reproducción de la sociedad (Giddens, 1996; Cohen, 1996). Cita tomada de: Rivas Leone, José Antonio. "El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones", *Reflexión Política*. Mes de Junio. Año 2003, Número 9. Universidad Autónoma de Bucaramanga Colombia. P.38.

¹⁰ Tomada de: Santizo Rodall, Claudia (2007). "El Neoinstitucionalismo y las interacciones sociales", Año. 2 Núm. 28, 16 de noviembre, Ideas CONCYTEG.

¹¹ El NIS rechaza al NIE y a los economistas, y los autores que parten de este enfoque sociológico diseñan las instituciones para obtener los resultados y traducen los intereses de los integrantes como parte de generar la acción organizada. Por lo tanto, el NIS duda de que los individuos tengan la capacidad de elegir determinadas instituciones que fueran históricas (símbolos y lenguaje) y culturales (mitos racionalizadores).

Por otro lado, (...) la obra de March y Olsen (1989) en la que los autores –como buenos discípulos de Simon- suscriben el concepto de racionalidad limitada para señalar que las acciones de los individuos sólo se dan en el marco de un contexto cultural, político y económico específico (March y Olsen 1989:9-19).¹²

Para March y Olsen las instituciones son conjuntos de modelos que se dan mediante un comportamiento colectivo que puede definirse como reglas y rutinas interrelacionadas entre las diferentes acciones que se logran dar por las relaciones entre roles y situaciones. Es decir, que una institución pondrá cierto interés en poner un orden al interior de la misma donde se pongan reglas, normas, y organización; retomando la idea weberiana de las organizaciones como un constructo social, en donde pueda haber recompensas y sanciones en un momento determinado; es decir, que los actores de la organización participarán en una dinámica organizativa, pero esta participación consiste en aquellas recompensas y sanciones que se darán a través de distintos mecanismos de control para llevar a cabo el establecimiento y la implementación de códigos de conducta en un contexto social determinado.

Con ello, los actores se someten a una dinámica organizativa donde hayan establecido mecanismos de control directo e indirecto es decir: reglas, normas, códigos de conducta, jerarquías dentro de la organización, los procedimientos administrativos y algunos incentivos positivos y negativos.

Por otro lado, la propuesta de March y Olsen:

“cuando un individuo toma una decisión, no se pregunta sobre cómo es que se maximiza su posición de responsabilidad. De tal forma que la mayoría de las veces, las reglas y patrones del comportamiento –que March y Olsen llaman instituciones- inciden en los criterios y marcos valorativos que los individuos toman en cuenta a la hora de decidir, por lo que sus decisiones responden más a los criterios de rutinas, costumbres y experiencias previas ha (sic) ejercicios de maximización de sus preferencias”.¹³

Además desde esta perspectiva del NIS, Del Castillo (1997) define que, “*las instituciones son mesoestructuras que ensamblan el nivel micro de la acción social individual con el nivel macro del sistema social, que es un complejo entramado de instituciones*”.

¹² Cita tomada de: Del Castillo, Arturo (1997). “*El Nuevo Institucionalismo En el Análisis Organizacional: conceptos y Enunciados Explicativos*”, CIDE, Documento de Trabajo Número 44, México, D.F., p. 21.

¹³ Del Castillo, Arturo (1997). “*El Nuevo Institucionalismo En el Análisis Organizacional: conceptos y Enunciados Explicativos*”, CIDE, Documento de Trabajo Número 44, México, D.F., p. 22.

Otro argumento que maneja el NIS es el de enfatizar en la historia y los aspectos culturales de las instituciones, los procesos sociales y las trayectorias institucionales. Es necesario saber los momentos históricos de la organización para entender los fenómenos en una organización, ya que está es un fenómeno social con historia.

Fundamentado en la racionalidad limitada de los individuos, el NIS que se preocupa por explicar la conducta política de los actores, sus clases sociales, experiencias, identidad y cambios en su población. Los comportamientos organizacionales residen en los procesos de los grupos participantes (formales e informales) de una organización, es decir, sus conflictos entre los distintos grupos, las políticas de contratación, la lucha de poder, la estructura, entre otras.

Por otro lado, el NIS se preocupa por situaciones que son poco visibles y que hacen que la organización se vea de manera compleja, sin embargo, es vista como una red interrelacionada. Ha sido en varias ocasiones que los objetivos y las metas de una organización pasan a ser poco importantes, porque lo que buscan es crecer y sobrevivir.

Y nuevamente citando las palabras de Arturo Del castillo (2001), el análisis institucional del NIS reconoce la presencia de varios niveles que son:

- a) El conjunto de valores, reglas y creencias que son tomados como referencias por los individuos en sus comportamientos sociales, por ejemplo las ideas establecidas acerca de la propiedad, el salario, la justicia, la educación, la recreación y la defensa.
- b) Los grupos institucionales, que representan segmentos dentro del orden vigente y asumen funciones específicas para el sistema social, tales como el poder judicial, legislativo y ejecutivo, la agricultura, el sindicalismo, el sistema educativo, conceptos en los cuales se resume el conjunto de recursos vinculados con similar función social.
- c) Las organizaciones concretas, con funciones y estructura propias, como fábricas, el ejército, el cuerpo de bomberos. En este nivel aparecen las instituciones que desarrollan las propias organizaciones que son congruentes con el orden prescriptivo externo.
- d) Los grupos o unidades de base, como aulas, talleres y juzgados, en los cuales se encuentran las relaciones de poder y demás prácticas cotidianas que están penetradas por las instituciones de los restantes niveles.

Retomando la idea de Meyer y Rowan, una organización concreta es donde se establecen leyes, códigos y conductas; además de que se establece un orden que ya está establecido de una forma de operar oculta y no hay congruencia en ese orden.

Entonces es aquí donde las instituciones tienen un vínculo y prácticas cotidianas de las organizaciones en sus grupos.

Otra de las características del NIS es destacar que las instituciones son dotadas de autonomía y esto genera una fuerza para los actores. Las instituciones pueden perdurar y esto es por los resultados colectivos que produzcan, ya que no son sólo instrumentos, porque además gozan de cierta autonomía refiriéndonos a sus actores; entonces estos van caminando en un marco de estructuras institucionales cristalizadas, lo cuál lleva a que cualquier actor busque los parámetros de la acción social tanto individual como colectiva, y esto se define a partir de la trayectoria que lleve en la institución.

Es por eso que con el NIS busco desarrollar que mi trabajo recepcional explique el estudio de caso que me he planteado y que la acción organizada vaya entorno a esta; además cómo plantear las diversas coaliciones distributivas giran entorno al EGO, y qué beneficios reciben los profesores pertenecientes a la Academia de política. De alguna manera la acción organizada al interior de este cuerpo colegiado, es el objeto de estudio y tratará de sobreponer sus intereses para beneficio individual o colectivo.

1.2. Acción Organizada NIE y Crozier-Friedberg

Otro concepto importante a revisar en esta investigación es el de la **acción organizada** al interior de dicho cuerpo colegiado, la cual puede entenderse como:

(...) una lógica y partir de supuestos, es decir, para su proceso de construcción debe haber un conjunto de preferencias (individuales y colectivas) consistentes, y buscan los medios para maximizar sus beneficios (Friedberg: 1992). Además es la construcción y el mantenimiento de un mínimo de orden o de un mínimo de regulación en un campo de acción dado (Friedberg: 301).

Aquí es donde va a surgir un parte-aguas en la academia entre el grupo A y B, porque se va a generar una acción organizada. Sin embargo, la acción organizada al interior de las instituciones ha sido estudiada por distintos autores, quienes por medio de sus teorías definen la metodología para poder generar ésta; es un concepto que utilizó para relacionarlo con mi objeto de estudio y las instituciones, tener una pluralidad de enfoques y cuando se les estudia se descubre que falta homogeneidad metodológica, cada enfoque sostiene diferentes perspectivas.

El estudio analítico de la acción organizada busca también que se lleve una adecuada descripción, por ello, se utiliza el patrón *policy making*, que modifica las reglas, tanto escritas (formales) como las no escritas (informales) en las instituciones.

Para abordar este trabajo recepcional y el tema de la acción organizada, es necesario explicar los ámbitos de lo político y lo particular, con ello se determina como se llevan a cabo las interacciones entre ambos.

Otro aspecto fundamental para la acción organizada son los argumentos, es decir, su fundamento legal. Porque con éstos se realiza un estudio amplio de los supuestos que permiten la realización del análisis para llegar a una conclusión. Además se busca que exista una mayor pluralidad, autonomía y competencia, con esto se puede decir que las decisiones que se toman al interior de la institución son un ordenamiento o reordenamiento con ciertos fines específicos.

De alguna manera la acción organizada es un campo de acción que se analiza como un sistema interdependiente de actores individuales y colectivos, donde se va generando la competencia de unos con otros; porque la definición de los problemas que se presentan, cuya solución buscan contribuir en la elaboración de soluciones o propuestas que se darán a los presentes problemas en la institución.

Es por ello que debemos tomar en cuenta que toda regla formal se caracteriza por representar los intereses de quienes las diseñan, los pactos, convenios y conciliaciones que se dan con el propósito de generar instituciones y que regulan el comportamiento de las decisiones de los actores tanto individual como grupal que más adelante serán estos quienes serán los actores del poder negociador.

El modelo de Simon *homo administrativo* del comportamiento tiene una trilogía muy interesante, que retomó: 1) Quiénes toman las decisiones, 2) Los individuos establecen preferencias (de acuerdo a sus objetivos que particularmente uno propone a los problemas y soluciones en una acción organizada) y 3) Analizan el contexto. Estos comportamientos parten de los mecanismos especiales de actuación que son las organizaciones las que restringen las posibilidades, porque establecen un ambiente psicológico¹⁴ al comportamiento de los individuos para la toma de decisiones.

¹⁴ Ambiente psicológico, es la forma a partir de la cuál en una organización podemos interpretar o identificar lo predecible que es el comportamiento psicológico.

1.3. ¿Qué es la racionalidad?

Algunas perspectivas asumen que el individuo tiene una racionalidad instrumental y que en ésta se encuentra la racionalidad teleológica y la racionalidad procedimental. La primera, busca tener el fin dado; la segunda define el método que nos dice cómo manejar los medios, esto genera una relación de los medios y esto es el fin.

Sin embargo, la liga entre la racionalidad y la maximización tiene como fundamento la información completa que permite ordenar estas preferencias y por lo tanto, normativamente se está en la condición de maximizar. La maximización de un individuo se da desde el aspecto normativo y busca lograr sus beneficios, evidentemente se debe a una concepción de la naturaleza humana. Es entonces cuando el conocimiento que se tiene de la información obtenida busca ordenar transitivamente a partir de las preferencias que son visualizadas como un estorbo para analizar al hombre económico.

1.3.1. Racionalidad Limitada

Simon flexibiliza un supuesto de la racionalidad económica, el de la información completa. Nos menciona a la ***racionalidad limitada***, porque asume que los individuos no tienen la capacidad biológica para manejar toda la información del contexto, y por lo tanto, no pueden tomar decisiones que les lleve a resultados eficientes. Hay un tránsito del *homo economicus* al *homo administrativo*, y los supuestos en que se basa el comportamiento administrativo son: primero, no se puede ordenar sus preferencias; y segundo, no existe un orden transitivo de las preferencias. Por lo tanto, la información es costosa y pasa a ser un bien; entonces la información de un supuesto pasa a ser un medio y todo esto nos lleva a la siguiente aseveración: “Los seres humanos siempre viven en la incertidumbre”.

Con el *homo administrativo* Simon (1992) “trata de construir su teoría a partir de analizar la naturaleza humana, le importa el comportamiento de los seres humanos a partir de las decisiones”.

Por lo anterior, Simon define los valores fácticos como parte de una racionalidad instrumental medios-fines; y a los valores éticos como parte de la aportación de los seres humanos para no entender instrumentalmente a la incertidumbre. Simon asume que los individuos buscan fines y trata de acercarse a lo eficiente, y que por naturaleza humana se acercan a los valores éticos y que estos se llevan a cabo de los valores fácticos.

Sin embargo, para Weber la racionalidad es el sentido de la acción que retoma la perspectiva de la racionalidad económica como concepto que se basa en el comportamiento del consumidor.

Simon llegó a la conclusión de que los individuos no pueden revelar sus preferencias, no porque tengan una racionalidad estratégica, sino porque no tienen conocimiento del porque maximizan su beneficio. La racionalidad limitada es la desviación del concepto de la racionalidad económica, flexibiliza los supuestos de la racionalidad económica, no lo niega y esa flexibilización es la información.

Sin embargo, Simon utiliza los dos tipos de racionalidad y tienen beneficios que son: 1) De lo eficiente donde se asume que se manejan los medios, es decir, los recursos al mínimo costo (aquí el objetivo ya está dado); y 2) Nos vamos a lo suficiente que son los medios que no sabemos si los manejamos al mínimo costo. Hay que cumplir el objetivo y esto es algo concreto (aquí el objetivo se construye).

En el cuestionamiento de suficiencia los individuos toman decisiones, Simon vincula dos tipos de valores que son: 1) Los valores fácticos que son los que tienen un sentido instrumental medios-fines;¹⁵ 2) Los valores de hecho que son la apertura de los seres humanos que entienden de la incertidumbre la manera no instrumental donde se habla de valores morales. Y a partir de los valores fácticos de hecho es como el individuo se vuelve racional en un sentido limitado. Simon dice que a partir de los valores de hecho es como se da el valor fáctico. A partir de ese valor se traduce cuantitativamente la excelencia académica y no podemos tener valores éticos, si no hay un valor de hecho que lo sustente.

“La naturaleza humana da cómo se comportan los individuos en una organización” (Herbert Simon). Por ello, trataré en este trabajo de integrar la

¹⁵ Las relaciones de medios-fines sirven para integrar el comportamiento, incluso en el nivel fisiológico (Simon, 1978).

importancia del problema de la toma de decisiones racionales, para ver como es concebida a partir de dicho autor. Tomando en cuenta la racionalidad económica en la toma de decisiones vamos proyectando y preguntándonos que hace un individuo bajo esta perspectiva económica, y entonces observamos que hay una racionalidad de orden jerárquico de preferencias, éstas se encuentran jerarquizadas mediante un contexto –hablamos de una estabilidad de restricciones-, y con esto nos encontramos asumiendo algo donde los individuos reciben información perfecta. Y por lo tanto al no haber una estabilidad de restricciones – medios- los individuos tienen claro los objetivos.

Por lo anterior, Simon menciona que existe una dificultad en su propuesta, y es que los individuos en la toma de decisiones no pueden jerarquizar preferencias, porque las preferencias no van a estar desligadas del contexto. Porque si asumo que los individuos aceptan el contexto, también estoy asumiendo que toda la información va a incidir en la toma de decisiones. En materia de restricciones no implica que como individuos no podamos jerarquizar las preferencias. Las preferencias y los recursos no se combinan, son lo mismo, es decir, el recurso va a determinar las preferencias.

Pero si no hay jerarquías de preferencias, no hay posibilidad de un criterio de eficiencia – maximizar el beneficio al mínimo costo-. Y por otro lado, si asumimos que los individuos pueden analizar las alternativas ante el contexto, entonces no hay información en el análisis y es incompleto. Por lo tanto, existe al momento de que la probabilidad de confrontamientos sean no racionales (bajo la perspectiva de una racionalidad económica). Es decir, que el hecho de no tener información flexibiliza el modelo. La causalidad es lo que cambia para la toma de decisiones, la información ya no es un medio es un bien.

1.3.1.1 Coaliciones Distributivas

Con lo anterior, pude identificar que las **coaliciones distributivas** retomando la definición de ésta desde el concepto de March y Olsen como *un grupo organizado que se constituye en un lapso de tiempo pequeño, y que se aglutina en pequeñas*

coaliciones distributivas con líderes políticos los cuales van a luchar para que su objetivo prepondere o se sobreponga a los demás.

Primeramente, al interior de la Academia pude observar distintas personas, con comportamientos diferentes ante las diversas propuestas. Sabemos que el ser humano por naturaleza tiene distintos comportamientos y estos se dan a partir de su toma de decisiones, y si retomamos un poco la racionalidad de los individuos este se da principalmente por la lucha de poder y por los espacios de incertidumbre.

Los individuos tienen una racionalidad instrumental, es decir, donde se maneja una racionalidad económica y es donde aparece el *homo economicus* y se manejan algunos supuestos que son: *monotocidad*, donde el individuo siempre va a elegir lo que le da más satisfacción y lo que le dé más; *información completa*, es decir, que los individuos toman decisiones; y *transitividad*, es donde el individuo tiene preferencias.

Pero existe otro factor que es la complejidad y si los individuos tienen complejidad de su racionalidad cada uno va generando una acción o decisión; es entonces donde se va a ir instituyendo acción organizada y al mismo tiempo se van formando las coaliciones distributivas.

Y regresando a que el individuo tiene una racionalidad instrumental, se encuentra la racionalidad teleológica y la racionalidad procedimental. La primera busca lograr lo que se dice que tiene que lograr, es decir, que lleva a un fin; y la segunda es el método que nos dice cómo manejar los medios, esto genera los medios y esto es el fin.

Sin embargo, la liga que existe entre la racionalidad y la maximización es el conocimiento o información que permite ordenar estas preferencias y por lo tanto, aparece la maximización, es decir; a través de esta el individuo busca lograr sus beneficios y evidentemente se debe a la concepción de la naturaleza humana.

A partir del análisis económico se busca ordenar transitivamente y ajustar las expectativas mediante una racionalidad estratégica¹⁶; es decir, cómo los individuos van a actuar en relación a lo que el otro hace o dice; es entonces donde se está generando un ambiente de reciprocidad. Con el paso del tiempo se va ir generando

¹⁶ Siguiendo la argumentación de Elster, que al igual que Simon dice que hay una racionalidad económica, y que se va dando en el individuo una racionalidad densa porque no hay percepción del tiempo y esto no genera restricciones; y por otro lado, también existe una racionalidad delgada porque se analiza las decisiones tomadas en cuenta al tiempo. Y como resultado de esto nace una racionalidad denominada indirecta, determinante del tiempo como podemos ver y de esta surge una racionalidad estratégica donde esta incorpora al otro.

una negociación para ajustar sus expectativas a partir del otro, entonces es aquí donde se concibe al otro en una elección y se va dando el intercambio entre los individuos.

La interacción entre los individuos bajo este tipo de racionalidad, es una interacción estratégica, lo más importante es el método, porque tiene que ver la racionalidad procedimental. Pero también se analiza cuál es el fin de la interacción estratégica, analizándolo al mismo tiempo la racionalidad teleológica. Importan los medios porque los fines están dados y que estos logren sus beneficios, llevando a una metarracionalidad en combinación de ambos.

Cuadro 1

Representación esquemática de la Metarracionalidad



Fuente: Elaboración propia Berzabeth González Chavarría

Cabe mencionar que una de las situaciones que se presentan es del porque los individuos no revelan sus preferencias, esto se debe a que no tienen el conocimiento del porqué maximizan su beneficio, sin embargo, retomando a Simon utilizan los dos tipos de racionalidad y se tiene beneficios de lo eficiente donde se asume que se manejan los medios, es decir los recursos al mínimo costo (aquí el objetivo ya está dado); nos vamos a lo suficiente que son los medios que estos no sabemos si los manejamos al mínimo costo. Hay que cumplir el objetivo y esto es algo concreto (aquí el objetivo se construye).

Por todo lo anterior, hablamos de que los individuos toman decisiones combinando restricciones y preferencias, las cuales se jerarquizan de una forma monótona que prefieren de más a menos. También los individuos tienen la posibilidad de calcular sus acciones, es decir, ahora hablamos de los costos de oportunidad, y es aquí donde valoramos nuestras diferencias y esto es parte de un cálculo, y aunque se encuentren ya conformados en coaliciones, la racionalidad de cada individuo siempre estará por delante.

1.3.1.2. Heterogeneidad de Objetivos

En esta definición argumentó que la vida académica de la UACM limita a los profesores que la conforman como institución. El ambiente que existe en la academia es complejo, crea heterogeneidad de objetivos y permite la posibilidad de que las distintas coaliciones distributivas respondan con resultados estratégicos ante las demandas y desde un juego de lucha de poder.

Los individuos actúan de acuerdo a su beneficio ha sido, porque en cuestión de imagen los procesos se explican en que “los actores organizacionales que toman decisiones racionales construyen en torno suyo un ambiente que restringe su habilidad para cambiar más en los años subsiguientes (Powell: 1991: 251)”.

1.3.1.3. Lucha de Poder

Como expliqué en el apartado anterior, se va dando una heterogeneidad de objetivos que conllevan a participar, además de darse una lucha de poder y retomando el concepto de Parsons, define al poder como “la capacidad de movilizar recursos en interés de la consecución de un fin del sistema”. (Mouzelis, 1973: 163).

Simon por lo anterior, sí analizó el caso de estudio y pudo definir el concepto de poder según definiciones y conceptos de March y Olsen (1997); éste puede tener dos enfoques que son: primero, el que caracteriza a la política como la agregación de las preferencias individuales a través del intercambio racional. Y segundo, se encuentra centrado en las instituciones, de manera integral y hace énfasis en la función que desempeña el ejercicio del poder en la creación de identidades e instituciones.

El poder se presenta no sólo como reflejo y producto de una estructura de autoridad, “como tampoco es un atributo o una propiedad de cuyos medios uno se pudiera apropiarse”, (...) para esta teoría el poder es una relación que resulta de la libertad de movilización de los individuos de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una organización.

Para Robert Dahl el poder de una persona A sobre una persona B es la capacidad de A de obtener que B haga que no hubiera hecho sin la intervención de A.

El poder reside “implícitamente en la dependencia de otro”, es decir, las partes involucradas en una relación de poder están ligadas unas con otras mediante una dependencia mutua (Cita tomada de: Del Castillo, 2001: 12).

Parsons ve al poder como una capacidad, junto con otros de realizar los fines colectivos (Mouzelis, 1973).

1.3.1.4. Negociaciones

El concepto de **negociación política** se refiere al conjunto de actividades encaminadas a influir en la percepción que tienen los individuos de una situación problemática, es decir, aquella en que persisten intereses divergentes e incluso contrapuestos, y escasos recursos para poder satisfacer las demandas de todos los involucrados (Del Castillo, 2001: March, 1997).

La integración de la coalición política puede modificarse constantemente, en este enfoque las organizaciones se consideran sistemas dinámicos, con negociaciones intracoaliciones e intercoalición, y con el conflicto “inextirpablemente” ligado. Desde esta perspectiva, poder y conflicto son, en consecuencia, el meollo para entender los procesos decisorios en las organizaciones (Del Castillo, 2001:11).

Parafraseando a March y Olsen, el ejercicio del poder, es el arte de desarrollar a las instituciones políticas que funcionan, y gran parte de esa labor se organiza en torno a cuatro tareas que son: Primero, el ejercicio del poder implica el dar forma a la identidad de los ciudadanos y grupos en el medio ambiente político. Segundo, el ejercicio del poder implica el desarrollo de evaluaciones de los acontecimientos políticos y de la responsabilidad por ellos, interpretaciones de la historia política. Tercero, el ejercicio del poder implica el desarrollo de la capacidad para la acción política propia entre los ciudadanos, los funcionarios públicos, los grupos y las instituciones. Finalmente el ejercicio del poder implica el desarrollo de un sistema político adaptable que haga frente a las transformaciones de las demandas y el medio ambiente.

(...) Crozier y Friedberg sugirieron que el poder esta en función del margen de previsibilidad de las conductas: cuanto más imprevisibles sean las conductas de los individuos grupos, mayor será el poder que detenten. (...), la capacidad que tengan de negociación, intercambio y cálculo, y con la capacidad de zonas de incertidumbre pertinentes que puedan controlarse (Del Castillo, 2001:11).

“El poder como un marco en el que el orden democrático de derechos, reglas e instituciones se construye y mantiene mediante una educación y una socialización activas de los ciudadanos y los funcionarios; en el que la capacidad individual y

colectiva para la acción depende de una distribución endógena de los recursos y la capacidad; en el que la acción humana se basa sustancialmente en una concepción de la identidad y en una lógica de lo apropiado; en el que el significado, incluida una interpretación de la historia y del individuo, se elabora a través de un proceso político y social; y en el que la historia adapta las instituciones, comportamientos y contextos mediante un proceso que toma tiempo y posee equilibrios múltiples que dependen de la trayectoria” (March y Olsen; 1997: 69 y 70).

Además, el enfoque del NIS es el estudio de las instituciones y que deriva de su red interrelacionada donde se concibe el estudio de su enfoque en su trayectoria institucional. Pero lo más importante para el estudio de mi investigación son sus actores, es decir, la conducta política de los actores; por ello retomé en esta investigación, en mi caso de estudio sea la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana de la UACM; siendo esta una institución autónoma donde el centro de mi investigación es la formación de coaliciones, el estudio y análisis de la lucha de poder y negociaciones.

Finalmente, es importante mencionar que la Universidad se rige por medio de documentos formales, donde los mismos actores de la comunidad han sido quienes han trazado este camino institucional como parte de su estructura y el trabajo de su colegialidad académica.

CAPITULO II¹⁷

Historia de la UACM

(...) *nada humano me es ajeno.*

Plubio Terencio Africano

El camino institucional al que me refiero es un trayecto de constante trabajo en donde los profesores como parte fundamental de la comunidad universitaria son los actores o protagonistas más importantes. La Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) como institución busca las normas respectivas para proceder en el aspecto formal, por eso es importante conocer como nace y se desarrolla. Como bien el NIS argumenta que es necesario conocer la historia y trayectoria de las instituciones, en el caso de la UACM conoceremos la historia del proyecto educativo (inicios y fundación), así como el trabajo colegiado de las academias en general, y posteriormente la estructuración por medio de organigramas de cómo se encuentra la Universidad.

Este capítulo lo he elaborado mediante un recuento histórico. Durante el texto se podrá observar que hay organigramas de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) anteriormente Universidad de la Ciudad de México (UCM), los retomo porque dan cuenta del proceso de construcción de la Universidad.

2.1. Historia del proyecto educativo¹⁸

Durante el gobierno del Lic. Andrés Manuel López Obrador (2000-2005), se tenía contemplado en la agenda pública, la creación de una Universidad Pública; es decir, que ya anteriormente a la elección del 2006 él se abanderaba con una campaña previa con la creación y fundación de una universidad que beneficiara a los ciudadanos de la Ciudad de México. Es entonces que se fundaron los primeros dos planteles de la UCM en el 2001: el primero ubicado sobre la Avenida Fray Servando y Teresa de Mier,

¹⁷ Este capítulo se basa en el “Análisis Organizacional y Diseño Estratégico”, coordinado por la profesora Rebeca Reza Granados en la UACM. Mimeo 2008.

¹⁸ Este apartado se basa en el Documento de Apoyo Académico. *El Proyecto Educativo de la UACM*, México, D.F. 2007.

Delegación Cuauhtémoc y el segundo en la excárcel de mujeres (conocido como Casa Libertad) ubicada en Santa Martha Acatítla sobre la Avenida Ermita Iztapalapa, en la Delegación Iztapalapa.

Cabe destacar que esta Universidad nace por la necesidad de la alta demanda de jóvenes que existe en la Ciudad de México, y que fueron rechazados por otras Universidades públicas, por lo que se manifestaron ante el gobierno por la falta de instituciones de educación superior pública. Es entonces cuando se crea el segundo plantel, siendo el resultado de la manifestación de un grupo de jóvenes que tomaron la excárcel de mujeres y pidieron educación a nivel superior pública, con el fin de beneficiar a jóvenes y adultos a una educación universitaria, que posteriormente dio paso a la legitimidad del entonces Jefe de Gobierno.

La lucha que se dio para la construcción de la Universidad ha sido producto de la necesidad de la ciudadanía del Distrito Federal, y por el mismo incremento de la población ha sido necesario crear instituciones públicas de educación superior para que accedan a esta formación. Sin embargo, para llevar a cabo este proyecto educativo, no sólo bastaba construir edificios, además buscaba expandirse en puntos estratégicos de la Ciudad de México en zonas vulnerables.

Por lo tanto, en el 2003 se dio paso a la apertura de un tercer plantel que fue ubicado en la Colonia del Valle en la calle de San Lorenzo en la Delegación Benito Juárez y, posteriormente en el 2004 el Plantel de San Lorenzo Tezonco ubicado en la calle Prolongación San Isidro en la Delegación Iztapalapa. Dos años después, se le otorgó la autonomía a la UCM por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal el 16 de diciembre de 2004 y pasó a ser de un Organismo Descentralizado a un Organismo Autónomo, es decir a ser lo que hoy se conoce como la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.¹⁹

La UACM en su Ley de Autonomía expresa nueve motivos por los cuales va a proyectar un modelo alternativo que a la ciudadanía puede interesar, y así su casa de estudios sería una Universidad innovadora los cuales son: (Ley de Autonomía: 2005: 3)

1. Aumentar las oportunidades de educación superior.
2. Crear un espacio académico autónomo.
3. Instituir una universidad de carácter público.
4. Desarrollar un proyecto innovador

¹⁹ En *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, 6 de enero de 2005.

5. Constituir una comunidad académica.
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.

La descripción del proyecto educativo de la UACM lo elaboré con base en los documentos de apoyo académico del proyecto de la misma universidad, y retomando las entrevistas de profundidad que realicé a los profesores; así como información obtenida del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico, que coordinó la Mtra. Rebeca Reza Granados²⁰.

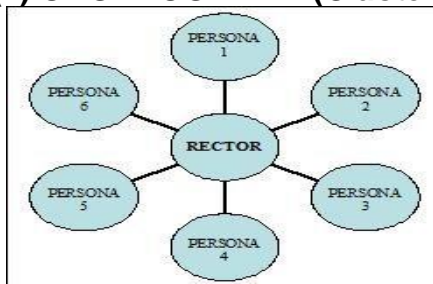
2.2. Breve historia de los inicios del Proyecto de la UCM

Antes de que se inaugurara formalmente la Universidad de la Ciudad de México (UCM), en abril del 2001, las actividades de ésta comenzaron en las “Instalaciones ubicadas en la avenida de Periférico Sur”.

El proyecto educativo de la Universidad arrancó con muy poco personal, y las actividades se distribuían entre “el Rector, cinco o siete personas a las cuales les encargaba realizar las diferentes tareas, dependiendo de la complejidad de la misma”. Como se puede observar en el siguiente esquema, la estructura era horizontal y respondía a proyectos y actividades específicas para sentar las bases del proyecto.²¹

A continuación muestro un primer esquema tomado del trabajo de investigación del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM:

Esquema (1) ORGANOGRAMA (*Clusters* UCM 2001)



Fuente: Elaboración propia, equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM, basada en entrevistas

²⁰ Dra. Rebeca Reza Granados (Profesora-Investigadora), perteneciente a la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

²¹ Cita tomada del “*Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico*”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, Entrevista 1, realizada el 3 de octubre de 2007.

En la etapa inicial del proyecto, “los recursos con los que funcionaba la Universidad se compartían con el Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal (IEMS), en los siguientes rubros: capítulo 1000, y pequeños gastos de operación; y así como de ciertos materiales y servicios (mobiliario de primera necesidad, papelería, luz, agua, etc.). En sus inicios el proyecto UCM, fue auxiliado por el IEMS, y dependía orgánicamente de la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal –Cabeza de Sector-.”²²

Con el transcurso del tiempo, “las oficinas del proyecto se trasladaron a la calle de Gante en el Centro Histórico; en este periodo se trabajó, en conjunto, con la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para la remodelación del edificio donde se instalaron las nuevas oficinas”²³. “En su momento se contempló adquirir un edificio continuo al de las oficinas, también en la calle de Gante, en el cual se iba a instalar, entre otras cosas, el auditorio de la Universidad.”²⁴ El proyecto educativo de la UACM, así como estaba priorizado en la agenda, también se contemplaba la visión a una población objetivo, donde comprendía su atención a un pequeño grupo de estudiantes con un perfil socioeconómico bajo, y provenientes de zonas marginales de la Ciudad.

Desde su fundación la Universidad ha tenido como propósito ampliar las oportunidades de educación superior en la Ciudad de México; además de contribuir a una sociedad que sea más justa y democrática, es por ello, que la Universidad hace alusión a los principios de una educación científica, humanística y social²⁵.

Además, pocos años después el “hecho de que la UACM, se encontrara en el centro de la Ciudad de México respondía a que uno de los objetivos del proyecto educativo promovido, era reactivar el Barrio Universitario del Centro Histórico (desde la Escuela antigua de San Ildefonso hasta la Museo de San Carlos)”²⁶; por esto se acepta el edificio de la calle de Talavera, en el Barrio de la Merced, y se reconoce como un plantel más de la Universidad, ya que en este lugar primeramente se conocía que se ubicarían a los Posgrados de Ambiental y de Ciencias Sociales, pero que finalmente se adoptó el nombre de “Casa Talavera” siendo está una casa de cultura y creación

²² Ibidem

²³ Ibid. Entrevista 1 loc.cit y entrevista 4, realizada el 9 de abril de 2008.

²⁴ Ibid., en la entrevista 5, realizada el 13 de abril de 2008; el entrevistado nos especificó que dicho edificio era un viejo cine desocupado.

²⁵ Este último busca explicar que la universidad realiza sus funciones mediante la “docencia, investigación, difusión de cultura, extensión académica y cooperación social, así como la certificación de estudios y el otorgamiento de diplomas, grados y títulos académicos de educación superior”. *El Proyecto educativo de la UACM*, p. 12

²⁶ Cita tomada del “*Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico*”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, Entrevista 1, realizada el 3 de octubre de 2007.

artística y popular, para los estudiantes y habitantes circunvecinos del inmueble pero perteneciente a la UACM.

Posteriormente, surgen los primeros problemas, que inciden en la re-ubicación del proyecto:

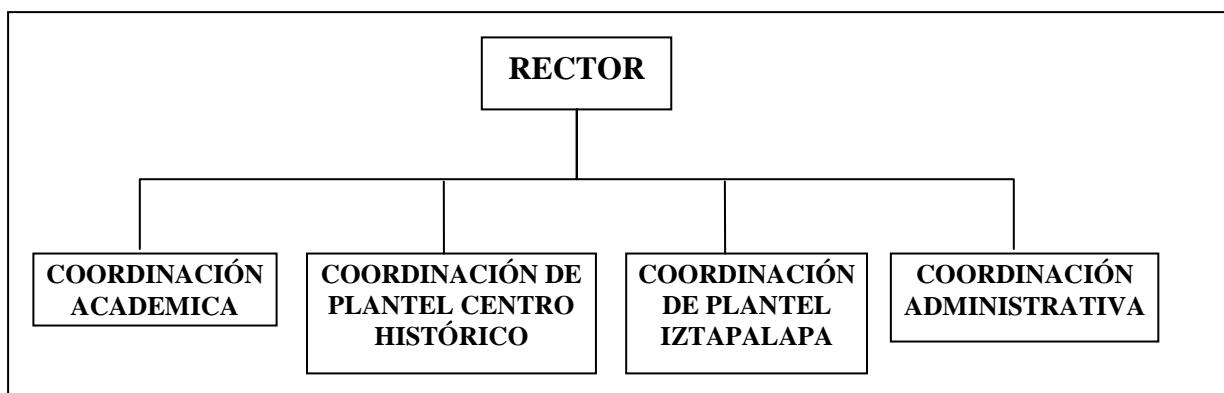
1. El Edificio de Gante, donde debían establecerse la Universidad, se encontraba en litigio (por definir al dueño de la propiedad); y
2. La problemática relacionada con los comerciantes establecidos y los ambulantes del Centro Histórico cercanos al edificio, quienes argumentaban cuestiones normativas, y de pérdidas, ya que con la llegada de los estudiantes, se iba a ahuyentar a los clientes. Además de que derivado del perfil de los estudiantes, se iba a ver deteriorado el patrimonio del Centro Histórico.²⁷

El segundo punto, de una presión política externa a la Universidad por lo que el traslado fue necesario y representó, que las oficinas de la entonces UCM se trasladaron a Fray. Servando Teresa de Mier No. 99. Debido a que “se tuvo que buscar un edificio, y fue la Oficialía Mayor la institución que nos ofreció el edificio de Fray Servando, pero el edificio se entregó ocho días antes de la inauguración, pero ésta fue en otro lugar, hasta nosotros que estábamos cercanos al Rector tuvimos que barrer y trapear el edificio para que este se encontrara en condiciones para la inauguración.”²⁸

A continuación muestro un segundo esquema tomado del trabajo de investigación del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM:

Según la estructura en ese momento era la siguiente:

Esquema (2) ORGANOGRAMA 2001- 2002



Fuente: Elaboración propia, equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM; con base en entrevistas y el “Documento de apoyo. Proyecto Educativo de la UACM”

²⁷ *Ibíd.*, entrevista 1, realizada el 3 de octubre de 2007. Entrevista no. 5. loc cit. Se comentaba que se iban a rayar paredes, que los alumnos iban a tomar las calles para jugar fútbol, etcétera.

²⁸ *Ibidem.*

El plantel de Iztapalapa “se comenzó a preparar desde el 2000, y comenzó a funcionar en 2002, con poco alumnos y muchos problemas entre los profesores”²⁹.

La matriz del proyecto se encontraba en Centro Histórico pero “Todos nos encontrábamos en la Coordinación Académica, no existía la figura del Coordinador, en ese momento, en el Plantel Centro Histórico.”³⁰ Pero los que nos sentíamos de la UCM sabíamos que las ideas centrales eran:³¹

- La universidad estaba hecha para la ciudad
- La interdisciplina era indispensable y,
- Era de suma importancia la asesoría y la tutoría

Como bien observamos la UCM, actualmente UACM, se ha visto envuelta en una metamorfosis en su estructura organizacional; los diversos cambios a los que se ha enfrentado ha sido una respuesta a las problemáticas que la Universidad presenta.

Tanto es así, que “a partir de tensiones internas en el grupo de trabajo central, pero también con la intención de fortalecer los tres objetivos -universidad para la ciudad; interdisciplina y, la importancia de la asesoría y tutoría- se crean áreas suplementarias.”³²

Es necesario mencionar que las dos áreas primordiales en el proyecto eran Espacio Estudiantil y Apoyo Académico. Ambas áreas tenían un gran sentido académico, que en su momento especificaron los elementos sustantivos de la entonces UCM.

El área de Espacio Estudiantil, tenía como objetivo promover a que los alumnos sean autodidactas, por eso se crea el área de inducción, y su objetivo es el de acompañar tanto al estudiante como al profesor.

Por otro lado teníamos el área de “Apoyo Académico, que era considerada un área nodal en la Universidad, pues era quien debía permear todo el proyecto entre los académicos que decidían ser parte de la UACM y así fomentar e incentivar la interdisciplinariedad entre las academias”³³; sin embargo, esta área “dejó de tener importancia debido, entre otras situaciones, a que existía una constante rotación de su personal, y éste la utilizaba para irse hacia otra academia”³⁴.

²⁹ Ibid., entrevista No 8. el 30 de abril de 2008

³⁰ Ibid.

³¹ Cita tomada del “Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, Entrevista 1, realizada el 3 de octubre de 2007. Entrevista No. 1, loc. cit

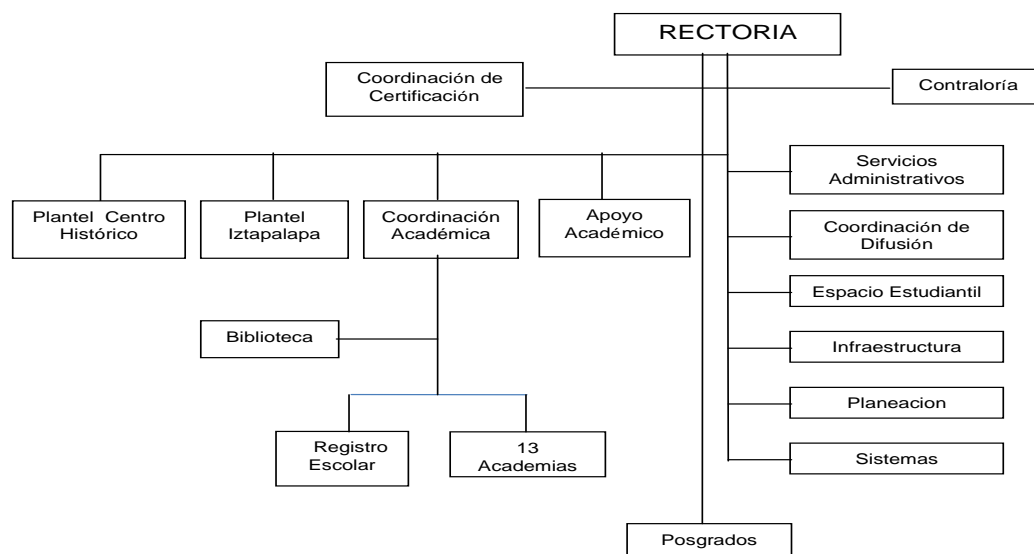
³² Ibid., entrevistas 3, 4, 5, y 7 loc.cit.

³³ Ibid., entrevista 4,5 y 7 loc.cit

³⁴ Ibid., entrevista ibíd

Otra área nodal era la Coordinación Académica, que como mencionamos anteriormente, se aglutinaban las personas que tenían proyectos o propuestas académicas; sin embargo, en el primer semestre del 2002, no se contaba con la figura del Coordinador y tampoco con los Coordinadores de Colegio³⁵; pero si estaban algunas academias; el siguiente esquema muestra como se definía la estructura organizacional en los años 2002-2003.

Esquema organograma 2002-2003



Fuente: Elaboración propia Equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM, con base en las entrevistas.

“En este organigrama 2002-2003, no se contempla el consejo asesor, aunque se hablaba en los pasillos del grupo de asesores”³⁶. La descripción la realizamos a continuación³⁷: En la parte superior estaba la Rectoría, en forma punteada se observaba la oficina del Secretario particular del Rector, quien se encargaba de la relación con la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del D. F.

A continuación muestro un organograma tomado del trabajo de investigación del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM:

³⁵ *Ibíd.*, entrevista No. 7. loc.cit

³⁶ *Ibíd.*, entrevista No.1. loc.cit.

³⁷ *Ibíd.*, La definición de esta estructura organizacional se hizo con base a las entrevistas: 3, 4, 5, y 7 loc. cit

De la rectoría dependían cuatro áreas y seis en proceso: La Coordinación Académica se relacionaba directamente con Apoyo Académico y el plantel Iztapalapa, ya que como hemos dicho, el plantel Centro Histórico era la matriz.

El Coordinador Académico, ya para el segundo semestre, se encargaba de coordinar áreas de gestión educativa como³⁸:

- **Registro Escolar**, su función era lo relacionado con la matrícula, inscripciones de nuevo ingreso y resguardo de documentos oficiales de los estudiantes, registro de inscripciones a los cursos, organizarlos y asignación de profesores y horarios conforme a la demanda de las asignaturas independientemente de los semestres. Esta área trabajó con los recursos disponibles, es decir con bases de datos domésticas.
- **Bibliotecas**, la encargada fue quien diseño y puso en marcha tanto la biblioteca de Centro Histórico como la del plantel Iztapalapa. Si bien dependía de la Coordinación Académica también rendía informes a la Rectoría.
- **Coordinaciones de Colegio**. En esa época se desdibujaban, un poco las Coordinaciones de Colegio tanto la de Sociales como la de Promoción de la Salud.
- **Posgrados**, la situación era similar en los cuatro. Genómicas, Sociales, Educación Ambiental, Dinámica No lineal y Sistemas Complejos, y Ciencias Sociales.
- **Las 13 academias** existentes no tenían claro en la práctica su dependencia ni su pertenencia, y las licenciaturas estaban perfilando tanto en el ciclo básico como en el superior.

Por otro lado, la Coordinación de asuntos administrativos se vinculaba con el área de sistemas al contar ésta con la plantilla laboral.

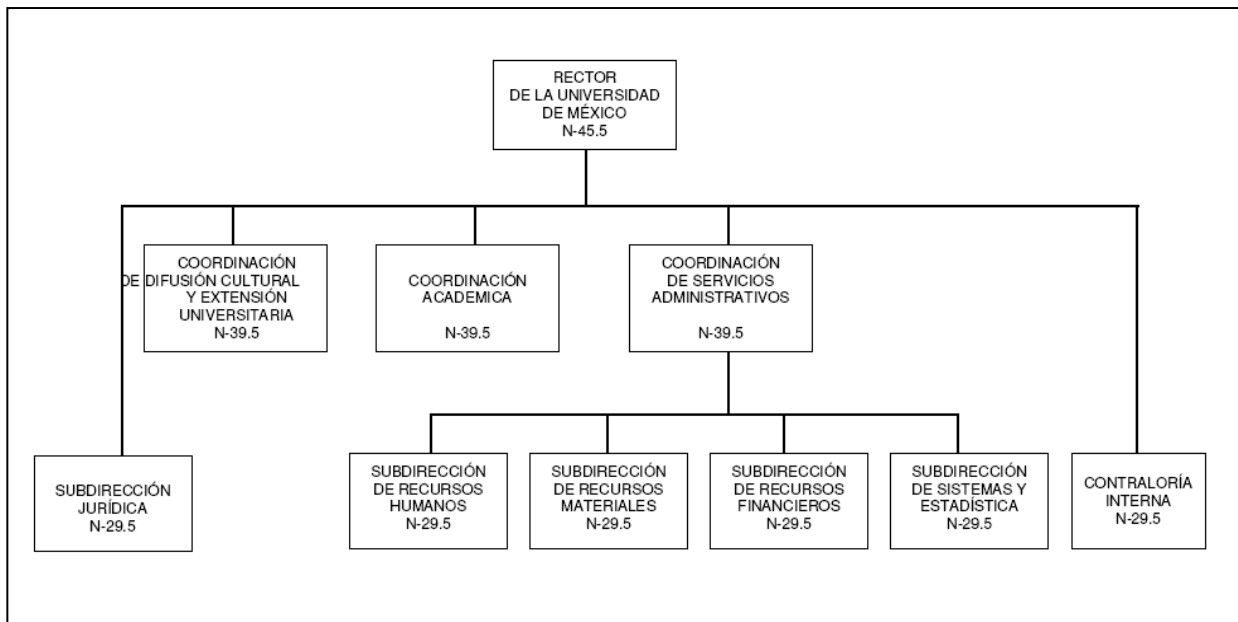
La Coordinación de Difusión, Espacio Estudiantil, Infraestructura y Planeación estaban en pleno diseño en tanto a sus funciones.

³⁸ *Ibíd...*, Toda esta información corresponde a las entrevistas 1, 5, 6, 7 y 8.

Sin embargo, tenemos que mediante el dictamen no. 05/2002 se emitió el decreto de aprobación de la estructura orgánica de la Universidad de la Ciudad de México, con vigencia a partir del 1° de marzo de 2002. Como se puede observar dicha estructura está conformada por una rectoría, tres coordinaciones: Académica, Difusión Cultural y Extensión Universitaria y Servicios Administrativos, y cuatro subdirecciones: Jurídica, Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros y la Contraloría Interna.³⁹

A continuación muestro un segundo esquema tomado del trabajo de investigación del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM:

Esquema (3) ORGANOGRAMA DE LA UCM



Fuente: Manual Administrativo Universidad de la Ciudad de México, marzo 2002. p. 34

Como podemos observar, esta versión no estaba vinculada a la vida organizacional en construcción, de la UCM.

De hecho identificamos que la Coordinación de Servicios Administrativos tiene una expansión importante, debido “ a que aparece la necesidad de tener mayor control en tanto a contrataciones, pues ingresa mucho personal, pues se empieza a expandir la Universidad, la Coordinadora comienza a definir necesidades, en razón a finanzas, sistemas y recursos materiales, sin tomar en cuenta el proyecto..., a esta coordinación le toca la transición en la que nos comenzamos a separar operativamente del IEMS”⁴⁰

³⁹ Cita tomada del “Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, entrevista No.1 y No.6. tomado del Manual Administrativo Universidad de la Ciudad de México, marzo 2002. p 4

⁴⁰ Op cit. del “Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, entrevista No.1 y No.6.

Tanto el incremento de personal como dicha transición son problemáticas a las cuales se tuvo que enfrentar la UCM y por resultado se fortalecieron las áreas administrativas.

Otro ejemplo, fue la necesidad de fortalecer el despacho del Abogado General, pues como se puede observar en el esquema 3, antes se le consideraba como una subdirección jurídica; sin embargo, un asunto al que se enfrentaba la UCM crea la necesidad de regular los contratos del personal. Pero la relevancia de esta área se manifiesta ante una problemática laboral, en la Coordinación de Ciencias Sociales, y la evidente necesidad que tuvo la Universidad de contar con representación legal para afrontar el caso.

En 2005 la Dirección de la Coordinación Académica cambia, y la estructura se transforma; “esta área adquiere mayores responsabilidades al interior de la Universidad, por ejemplo Espacio Estudiantil y Apoyo Académico dependen directamente de dicha Coordinación”.⁴¹

Se busca incentivar la vida académica a través de “la creación de nuevos programas, pero no existían criterios claros a partir de los cuales iban apareciendo, una gran ventaja de esto era el fomento de interdisciplinariedad y la evidente creatividad, entre los docentes, pero por otro lado, se corría el riesgo de que perdiera el rumbo y los objetivos primordiales de la Universidad”.⁴²

Al poco tiempo, agosto de 2005, se conforma el CGI como órgano transitorio de gobierno y aparece ya en la estructura organizacional de la UACM; se comienza a diseñar un órgano de representación de la comunidad universitaria. También se observa por primera vez en el organigrama al Consejo Asesor; estos dos órganos representan el co-gobierno, junto a la Rectoría, lo cual definiría el rumbo de la Universidad.⁴³

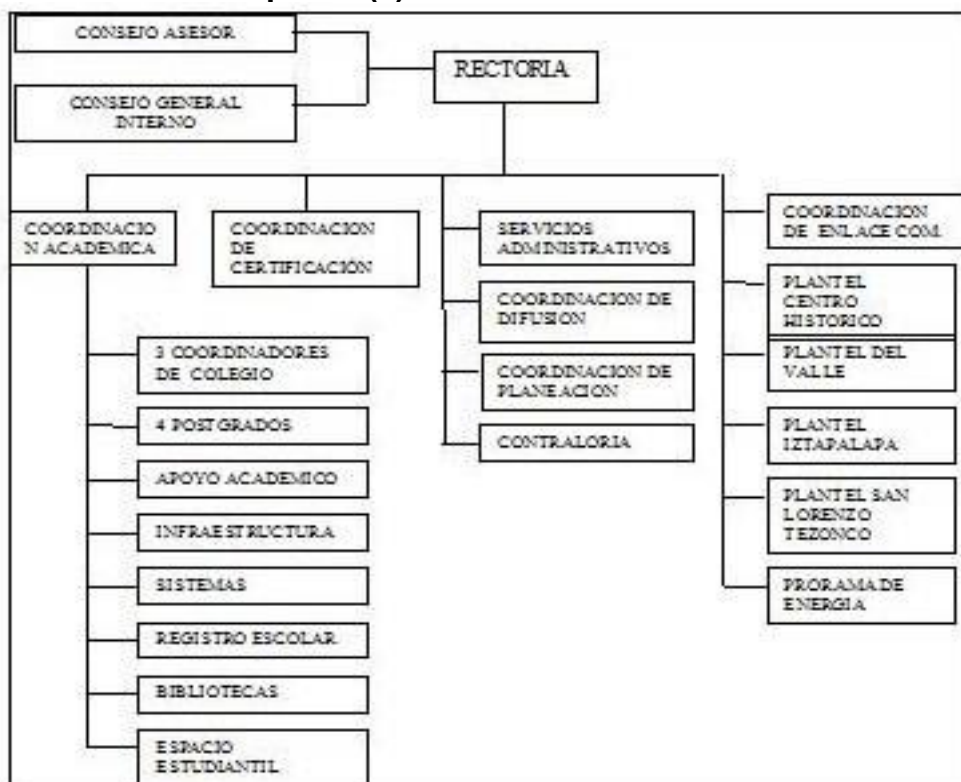
A continuación muestro un tercer esquema tomado del trabajo de investigación del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM:

⁴¹ Ibíd., entrevista 6, loc. cit. véase esquema 4

⁴² Ibíd.

⁴³ Ibíd.

Esquema (4) ORGANOGRAMA 2005



Fuente: Elaboración propia, Equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico, con base en entrevistas realizadas.

Como se puede observar en este esquema, ya aparece como parte de la estructura de la UACM el Plantel San Lorenzo Tezonco, de hecho “La primer oferta de predios es la que hacen...., en la colonia San Lorenzo...., pues un movimiento social amenazaba con invadir este terreno”;⁴⁴ esto aunado al ofrecimiento de educación superior a las zonas marginadas del Distrito Federal, llevaron (entre otras cosas) a aceptar el terreno y comenzar con la obras. Este plantel comienza sus actividades para el semestre 2004 II.

Con el transcurso del tiempo, se tiene contemplado un nuevo plantel al norte de la Ciudad de México, en Cuauhtepac ubicado en Av. La Corona, Delegación Gustavo A. Madero. Sede que inicio sus clases en el 2008-II.

⁴⁴ Ibid., entrevista 7.

2.3. Estructura UACM

Ahora bien, de manera sintetizada retomaré la estructura de la Universidad que se presenta en el documento de apoyo académico 2ª Edición “El proyecto educativo de la UACM”, siendo esta una estructura funcional y jerárquica donde a continuación describo lo siguiente:

Como primera figura se encuentra la **Rectoría**, quién tiene la misión de promover la participación de la comunidad, es responsable de coordinar trabajos de planeación y desarrollo de su proyecto educativo, propone y acuerda acciones de cogobierno con el Consejo Asesor y el Consejo General Interno (CGI), y le corresponden atribuciones que la ley le confiere para orientar y salvaguardar los principios y propósitos de las funciones educativas de la UACM.

La **Coordinación Académica**, articula los procesos y programas académicos, y se divide en tres colegios, sus academias y grupos de trabajo, profesores, estudiantes y dependencias que apoyan como Registro Escolar y Apoyo Académico. Además, promueve y propicia la vida académica atendiendo a necesidades estudiantiles, docentes, de producción de conocimiento, seguimiento y resultados. Y también proyecta, coordina, apoya y evalúa el desarrollo del quehacer académico en informes, cargas de trabajo, calendarización, academias, integración de comités y necesidades financieras y humanas para su funcionamiento.

El **Programa de Apoyo Académico** como función principal tiene el de contribuir a la docencia centrada en la formación y el aprendizaje de los estudiantes. Además su propósito es favorecer a los académicos y se apropien de conocimientos teóricos y metodológicos, donde desarrollen herramientas que les permitan trabajar y realicen de manera colegiada los aspectos pedagógicos de sus acciones educativas.

También esta área se relaciona con las academias para contribuir a los diseños, estrategias, programación, evaluación y procesos de enseñanza en el trabajo de la docencia; así como la realización del curso de introducción para los nuevos profesores y estos tengan conocimiento del proyecto y de la enseñanza-aprendizaje.

El **Área de Apoyo Académico** contribuye a la consolidación de una docencia centrada en la formación y el aprendizaje del estudiante; se vincula con las academias, analiza y diagnostica; plantea propuestas, realiza talleres sobre aportes pedagógicos,

ofrece asesorías individuales a los estudiantes y realiza investigación sobre los perfiles y trayectorias académicas.

Las **Coordinaciones de Colegio** se conforma por tres colegios y cada coordinación de colegio trabaja de acuerdo a su cuerpo colegiado, denominado Consejo Académico de Colegio, y es conformado por enlaces de sus distintas academias. Trabajan y participan sus titulares con la Rectoría, las Coordinaciones Académicas y de Planeación. El Consejo Académico de Colegio por su parte, está compuesto por los Enlaces de Academia y el Coordinador del Colegio. La Universidad se divide en tres colegios: Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología, y Ciencias y Humanidades. Estos colegios son seguidos por una división que se conoce como ciclos que forman parte de la organización; el primero es el **ciclo de integración**, con duración de seis meses; el segundo, es el **ciclo básico**, que dura hasta el cuarto semestre en el caso de Ciencia y Tecnología, y tres semestres para el resto; y, finalmente, el **ciclo superior**, el cual se concentra en los conocimientos de la licenciatura y al mismo tiempo integrar los conocimientos impartidos en el ciclo básico.

Los **Consejos Académicos de Colegio** derivan de los Enlaces de Academia y el Coordinador del Colegio; su confluencia aborda asuntos de mero interés para el Colegio, intercambian información, plantean propuestas, proponer iniciativas y se analizan los problemas académicos para darles solución.

Las **Academias** son distintos grupos colegiados de la Universidad en función de una carrera y asignatura; trabajan en torno a las tareas y propósitos compartidos, revisan y participan en la evaluación de los programas y eligen a sus integrantes para asignar las funciones y ante otras instancias que representan al Colegio. Su trabajo se organiza de manera colegiada entre los profesores de las academias para que puedan discutir y construir conjuntamente propuestas en los planes, programas y herramientas pedagógicas para materializar el modelo de enseñanza-aprendizaje. En otros espacios de interacción y aprendizaje existen las modalidades de asesoría y tutoría, porque a través de éstas se permite un trabajo más cercano y personalizado a los estudiantes.

La **Coordinación de Certificación** se encarga de coordinar y realizar los procesos de evaluación, así como de informar los resultados de quienes se conforman como un cuerpo de asesores en evaluación y Comités de Certificación que son

conformados por profesores de la academia (la certificación la diseñan y aplican estos comités en las Academias), porque solo ésta coordinación es una instancia administrativa, trabajan con el apoyo de los asesores y elaboran instrumentos de evaluación (aplican, revisan y emiten). Y todo el proceso se le da el seguimiento y la sistematización de sus resultados dándose a conocer en los distintos planteles de la Universidad.

La **Coordinación de Servicios Estudiantiles** es un área que brinda al estudiante asesorías, canaliza a los estudiantes a instituciones especializadas y ofrece talleres para idiomas, becas, entre otros.

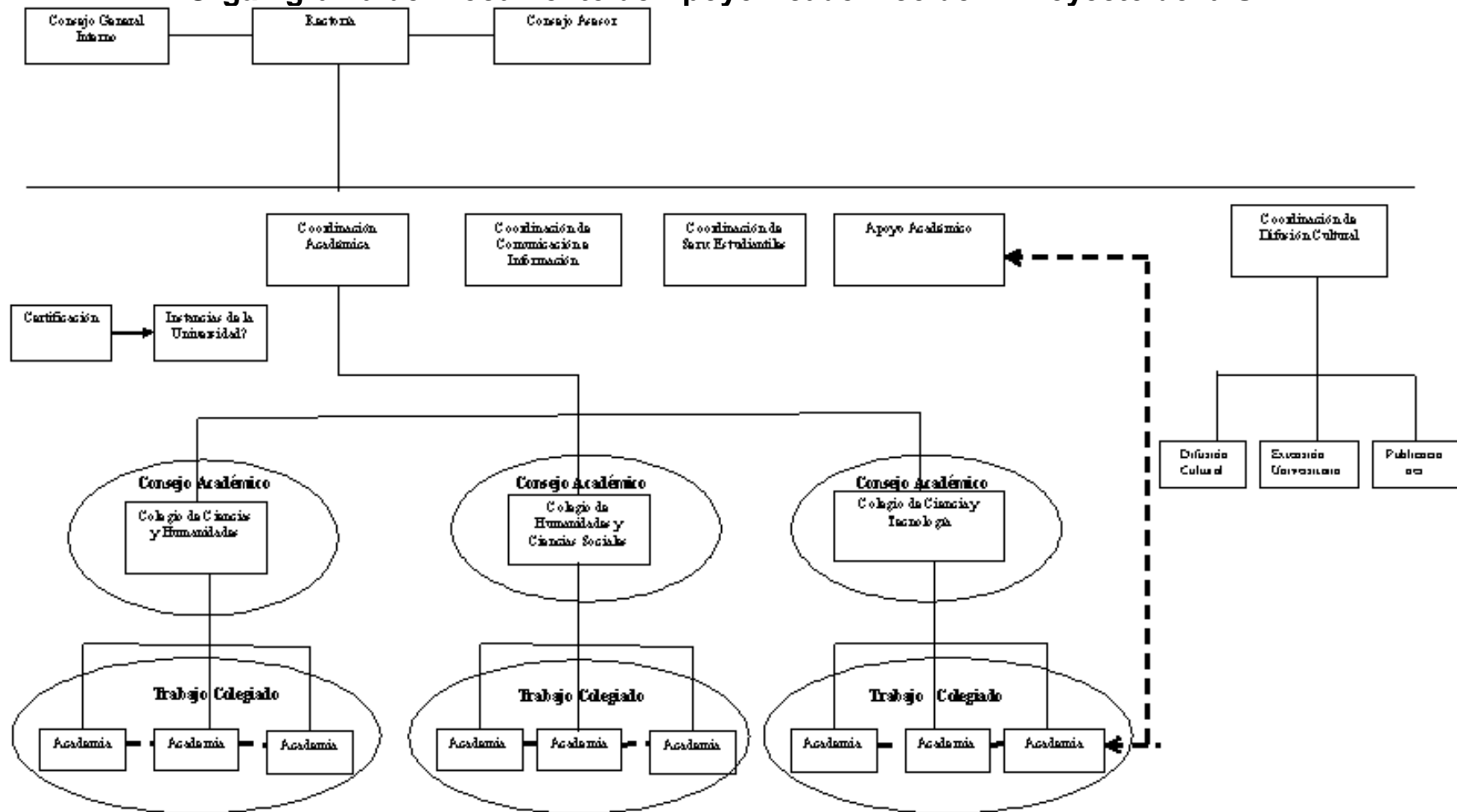
La **Coordinación de Difusión Cultural y Extensión Universitaria** ofrece actividades de difusión cultural, propuestas, debates, y se conforma por la difusión cultural, extensión universitaria y las publicaciones de la UACM a partir de las necesidades de la comunidad académica.

La **Coordinación de Comunicación e Informática** Aquí se especifica que está adscrita a la Rectoría, y como funciones: coordina y aplica las políticas institucionales, desarrolla estrategias para redes de comunicación; elabora el Noticiario, Órgano Informativo de Rectoría; coordina el uso de recursos informáticos, y mantiene el banco hemerográfico y todas las producciones impresas y electrónicas que genera la Universidad.

Finalmente, la estructura de la Universidad también cuenta con otras áreas como la **Coordinación de Administración y de Planeación**, el **Área de Registro Escolar**, la **Subdirección Jurídica**, el **Sistema de Biblioteca** y la **Contraloría Interna**.

A continuación tomé de muestra el Organigrama del Proyecto de la UACM, que diseño y elaboró el equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico, que fue procesado mediante la estructura orgánica de la UACM en donde hace referencia al Documento de Apoyo Académico (2007).

Organigrama del Documento de Apoyo Académico del: “Proyecto de la UACM”



Fuente: Elaboración propia, del equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico

2.4. El trabajo de la academia y su colegialidad en la UACM

Las **Academias** se conforman por diferentes grupos académicos de la universidad que van en función de una carrera y asignaturas; proponen, revisan y participan en las propuestas de los planes y programas de cada semestre; así como de la evaluación o certificación de los mismos, estos últimos conformados por un comité de certificación -para evaluar a los estudiantes-, proponiendo a los profesores que evaluaran y conformaran dicho comité. Así como la elección de cada uno de sus integrantes para asignar funciones ante otras instancias formales y que representan al Colegio.

El trabajo en las Academias se realiza de manera asociada entre los docentes de las academias para que puedan participar conjuntamente y discutir los planes y programas, así como proponer herramientas pedagógicas para complementar estos programas en el modelo de enseñanza-aprendizaje. Cada maestro al interior del aula es un facilitador del conocimiento frente a sus estudiantes, a la par que un aprendiz a partir de las prácticas sociales generadas al interior del aula. Existen otros espacios de interacción y aprendizaje, donde existen las modalidades de asesoría y tutoría, las cuales permiten un trabajo más cercano y personalizado; así como un acompañamiento permanente del estudiante durante su estancia en la UACM.

Además, la Academia ofrece distintos mecanismos de flexibilidad como la curricular; es decir, brinda otras posibilidades de construir la formación de una licenciatura con materias de otras, es decir, a través de cursar algunos diplomados, seminarios u otros cursos de alguna otra licenciatura. A esto se le añade la flexibilidad de tiempos y duración de los estudios, porque bien sabemos que el proyecto de la UACM ofrece y hace hincapié en que es el estudiante quién puede determinar el tiempo para estudiar y a partir de esto, decidir el número de materias que desea cursar, respecto a sus posibilidades y tiempo disponible que pueda dedicar al estudio.

Y por otro lado, en las evaluaciones, las academias aplican dos de ellas, durante cada ciclo que son: integración, básico y superior, que a continuación mencionaré:

a) La evaluación diagnóstica, es importante ya que se realiza al inicio de cada semestre donde se aplica a los alumnos para que el docente pueda conocer los

conocimientos con los que cuentan. De esta forma, el estudiante deberá contar con los conocimientos previos para aprender el curso, siendo este un requisito que la universidad pone como condición para que el alumno curse las materias que desea.

b) La evaluación formativa, por otro lado la academia realiza periódicamente durante el curso y permite al estudiante expresar sus conocimientos y su proceso de autonomía; permite evaluar al docente y al estudiante para conocer el avance en los procesos de aprendizaje que realizan los estudiantes y el resultado de los docentes que alcanzan a la enseñanza de los estudiantes.

c) la evaluación de certificación, es un procedimiento formal, es decir, tiene el carácter jurídico-administrativo, que independientemente de las evaluaciones diagnóstica y formativa, es tomada por separado; es decir, los estudiantes pueden certificar cursos de otras materias que no necesariamente hayan cursado. Además existe un comité de certificación derivado de las Academias, quienes diseñan el instrumento y lo aplican; sin embargo, el registro y la información de resultados se encuentra a cargo de la Coordinación de Certificación.

La Universidad a lo largo de su historia busca ir regulando los procedimientos que al interior de ésta fluyen, para ello ha sido necesario conocer su historia, de donde nació la UCM-UACM como se fue dando el proceso para desarrollar sus normas y estructura con que se rige y el trabajo de su colegialidad de la ACPyAU.

Es de suma importancia conocer la trayectoria para poder dar paso al siguiente capítulo, pues de este depende el estudio que realice para poder conocer el interior de la ACPyAU.

CAPITULO III

Estudio de caso: La Academia de Ciencia Política, toma de decisiones, posturas ante el EGO y caminos de participación

Qué el amor es la realidad fundamental de la vida, que está presente en todas partes en estado potencial, en todos los seres, que a su alrededor se estructuran los grupos y toda la vida social, que es negado y rechazado, evitado porque da miedo, porque linda con el duelo, el abandono, con la pérdida de los demás, que nos defendemos de él de múltiples maneras, individualmente pero también colectivamente, que los grupos construidos y toda la vida social, con su jerarquía, sus instituciones, son angustias solidificada, rechazada, una inmensa defensa contra el amor que no puede experimentarse, confesarse, probarse. Ya está todo dicho. ¿Se necesitaban 512 páginas para decir esto?

(Pages, 1977)

La Academia de Ciencia Política y Administración Urbana (ACPyAU) es parte sustantiva de la estructura de la Universidad, como un segmento de una colegialidad, se hace acreedora a su historia, participación y profesionalismo; pero más importante a su organización dentro de la institución. Este acápite es el análisis de todo un trabajo de investigación para el desarrollo del mismo, sin embargo, cabe mencionar que observaremos en este recorrido una serie de gráficas y cuadros enfocados a la acción organizada de la Academia en los que se observa el desarrollo de coaliciones distributivas que participan en la toma de decisiones de la misma. Conocer la existencia de grupos me lleva a analizar las diferentes situaciones que se dieron con respecto a la toma de decisiones del Estatuto General Orgánico (EGO).

La acción organizada ha sido estudiada por Friedberg⁴⁵ quien en sus teorías define los pasos o metodología para llevar a cabo su análisis. Esta aplicación busca también que se lleve a cabo una adecuada definición de cada uno de los pasos que seguiremos para conocer a profundidad como fue la participación de la ACPyAU para la modificación del EGO.

Para definir la acción organizada es necesario explicar cuáles son los pasos a seguir y cómo se llevan a cabo las interacciones entre los actores participantes en las reuniones. Sin embargo, cada profesor tiene un papel fundamental al interior de la

⁴⁵ ... que ya se definió en el primer capítulo en el marco teórico. Pág. 18.

Academia, así como su participación y su toma de decisiones al interior de ésta. Por otro lado, la cultura política ha demostrado que cada profesor puede tomar decisiones y ha sido también fundamental, puesto que se fomenta con las decisiones y reglas institucionales de la Universidad; consecuencia de ello ha sido el surgimiento de los profesores, con subgrupos, ideas, prácticas y discursos alternativos.

Otro de los aspectos fundamentales para la formulación de la acción organizada⁴⁶ son los argumentos, el fundamento legal y, con ellos, se hace la crítica de los supuestos que permiten la producción, la realización de las pruebas, para hacer una evaluación; esto ha permitido conservar los hilos conductores y formar argumentos que permitan tener una comunicación efectiva. Los argumentos se basan en las opiniones, los valores y puntos de vista de los profesores-investigadores. Todos estos dirigidos para la propuesta de la modificación del EGO, ideas y propuestas específicas.

La acción organizada busca que haya una construcción y mantenimiento de un orden y para este proceso de construcción existen objetivos tanto individuales y de grupo, por lo que cada profesor busca los medios para que sus propuestas sobresalgan.

Los profesores al generar un ambiente de acción organizada buscan tener una mayor participación dentro de la Academia; con ello se puede decir que los reglamentos vigentes de la Universidad son un reordenamiento administrativo con fines específicos, es decir, buscan brindar políticas benéficas a favor de la institución y sus individuos. De alguna manera la acción organizada nace desde el momento en que los individuos son la parte esencial de una construcción institucional.

Pues bien, este tercer capítulo contiene la división de cuatro sub-apartados que buscan explicar mediante gráficos qué son: primero, cómo se ha dado el proceso de las coaliciones distributivas; segundo, cómo llegan estas coaliciones a decidir de manera heterogénea en sus objetivos; tercero, cómo explicar la lucha de poder entre los grupos que participan y los que no; y, por último, cómo se llevan a cabo las negociaciones de los grupos que buscan que sus propuestas sean las idóneas o las más acertadas al modelo educativo.

⁴⁶ Concepto definido en el capítulo I, pág. 14

Además, manejo a lo largo de este trabajo recepcional la siguiente metodología, donde tomé los siguientes puntos:

- a) Posición sujeta a estudio: Profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México
- b) Fecha de las entrevistas: De Marzo 2009 a Junio 2010
- c) Esquema de selección: Utilizando como marco de muestreo el listado de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, seleccioné algunos profesores de la ACPyAU de los planteles de Fray Servando Teresa de Mier, San Lorenzo Tezonco, Casa Libertad y Plantel del Valle. Y en cada uno de estos planteles aplique las entrevistas a algunos profesores pertenecientes de los grupos A y B.
- d) Tamaño de muestra⁴⁷: 30 profesores⁴⁸ investigadores de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Cabe mencionar que este número se debió a que fueron los profesores que aceptaron que les realizará la entrevista.

Ahora bien, a partir de la metodología observé que los profesores van generando una participación más activa conforme pasan los días para proponer ideas al EGO. Si bien es cierto al comenzar a participar en las reuniones para la modificación del EGO cada uno de los profesores mostró un distinto comportamiento y que argumentaré más adelante.

Para calcular el tamaño de la muestra⁴⁹ en estudios estadísticos, existen dos. Pero en este caso a partir de una media necesitamos una primera estimación de la desviación estándar para poder ajustar la muestra en función de la precisión de los resultados obtenidos y del nivel de análisis esperado.⁵⁰ El método de la recolección de

⁴⁷ Retomó el muestreo aleatorio simple, que es la base de la teoría muestral. Para obtener una muestra de este tipo, numeramos los individuos de la población de 1 a N, pues se extraen n individuos. El objetivo es proporcionar una estimación insesgada de la media y de la varianza poblacional. La elección de los individuos dentro de la muestra se realiza de manera aleatoria.

⁴⁸ Fueron los únicos que aceptaron que les aplicará la entrevista.

⁴⁹ Fuente: <http://www.arqhys.com/general/muestreo-aleatorio-esratificado.html>

⁵⁰ n = talla de la muestra esperada, t = nivel de confianza deducido de la tasa de confianza (tradicionalmente 1,96 para una tasa de confianza del 95%) ley normal centrada reducida, σ = desviación estándar de la media del criterio analizado, e = margen de error.⁵⁰

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

datos es la primera etapa a pensar y decidir (tomar decisión). Pero sólo utilicé el método de muestreo que permiten recoger las informaciones necesarias para calcular las probabilidades sobre una población con un nivel de confianza definido. El método que utilizaré para las entrevistas es: El muestreo aleatorio simple,⁵¹ es la extracción de una muestra de una población finita, en el que el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra. Esta condición garantiza la representatividad de la muestra en la población en un determinado porcentaje de individuos, la extracción aleatoria garantiza matemáticamente que por término medio se obtendrá el mismo porcentaje de datos muestrales.⁵²

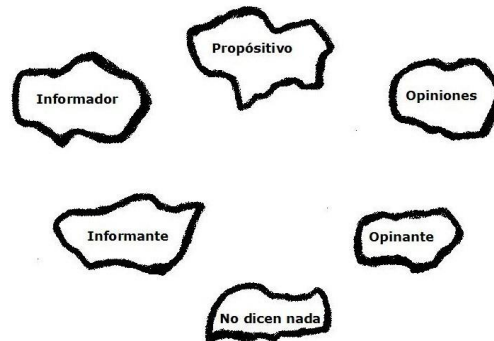
Para realizar este tipo de muestreo, y en determinadas situaciones, es muy útil la extracción de números aleatorios mediante tablas construidas. El muestreo aleatorio divide a la población en grupos en función de un carácter determinado en el cuál se muestra a cada grupo aleatoriamente, para obtener proporcionalidad de dicha muestra. Este método se aplica para evitar que por azar algún grupo este representado menormente que otros.

⁵¹ Y parafraseando un poco este tema del muestreo, podemos distinguir 2 tipos de métodos de muestreo: los métodos no aleatorios y los aleatorios El método no aleatorio más utilizado es el muestreo por cuotas: a partir de las especificidades de una población, se elabora la muestra respetando los niveles deseados eligiendo aleatoriamente los individuos con mismas características. Por otro lado el métodos aleatorios recurren a los conceptos de probabilidades en la elección de las muestras. Solos estos métodos permiten estimar el nivel de confianza de los resultados de la población muestral. *Fuente:*<http://www.arqhys.com/general/muestreo-aleatorio-esratificado.html>

⁵² El muestreo aleatorio puede ser de dos tipos:

Sin reposición de los elementos: los elementos extraídos se descartan para la siguiente extracción. **Con reposición de los elementos (Muestreo Aleatorio Simple o m.a.s.):** las observaciones se realizan con reemplazamiento de los individuos, de forma que la población es idéntica en todas las extracciones y, por tanto, cada observación es independiente de la anterior.

Esquema (1) EL ESQUEMA DE ARCHIPIÉLAGOS DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LAS COALICIONES DE LA ACADEMIA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA



Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, categorías con base en las entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

El esquema de archipiélagos que elaboré interpreta la categoría de las coaliciones distributivas basada en evidencia empírica, que yo elaboré al término de las entrevistas. Algunos roles al interior de la ACPyAU se describen a continuación:

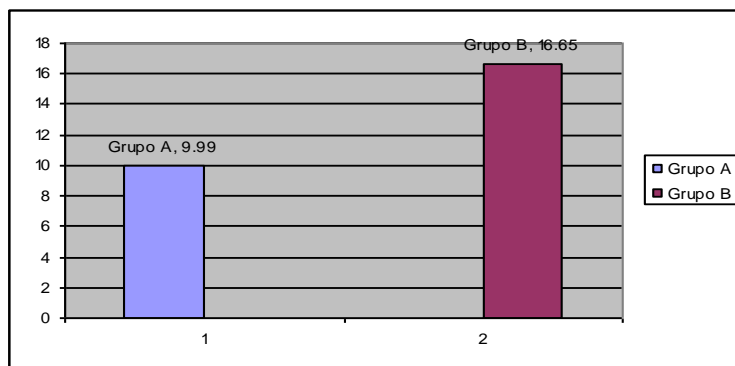
- Propositivo. Profesores que proponen ideas
- Informador: Profesores que aclaran las sugerencias hechas
- Opiniones: Profesores que elaboran preguntas y aclaran valores
- Informante: Profesores que ofrecen hechos o generalizaciones
- Opinante: Profesores que expresan solo su opinión

El archipiélago no es una estructura funcional ya que solo contestan a eventos coyunturales, es decir, se aglutinan las coaliciones en sus distintos comportamientos dado que depende de las diferentes situaciones que se han dado.

Si bien en la cotidianidad se identifican comportamientos como los antes descritos, esto es porque así se han manifestado en diversas coyunturas y en algunas reuniones de academia; hay un evento especial que reúne a las dos academias, la elección de horarios y materias. Esta última marca una trascendencia política al interior de la institución, más adelante lo podré argumentar.

Para iniciar, observé en mis entrevistas que los docentes de la ACPyAU dieron como resultado la existencia de dos grupos que se desprenden de la misma y que a continuación explicaré:

Gráfica No.1
Grupos en la Academia



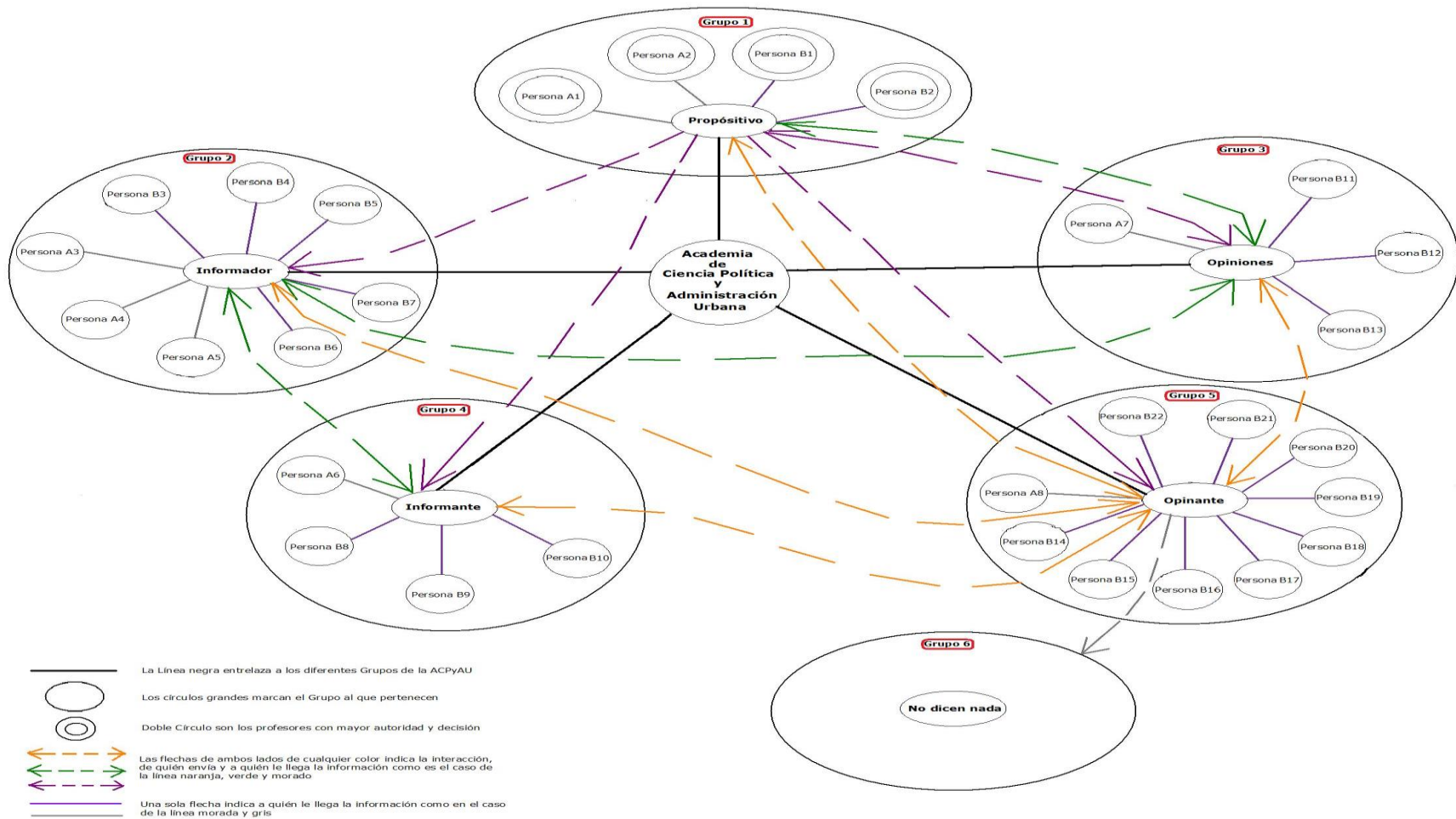
Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

La Gráfica No. 1 indica los porcentajes del número de grupos pertenecientes al interior de la ACPyAU que influyen en la toma de decisiones en la UACM. Existen dos grupos, conocidos al interior de la academia y a nivel de la institución de la UACM como el grupo A y el grupo B; pues bien se entrevistaron profesores tanto del grupo A al igual que el grupo B; y cabe resaltar que en una academia grande ya se observa la división de dos grupos que ahora se encuentran luchando por sus objetivos, si bien en el Grupo B son más integrantes. Esto es paradójico cuando en la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México dice que,

“(…) debe desterrarse de la Universidad todo criterio de beneficio privado que genere una fragmentación de lo que debe ser una comunidad (…)”. Pero por otro lado, también menciona que, “(…) A mayor coincidencia de intereses entre los miembros constitutivos de la institución corresponderá a 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 (LUACM; 2005;17)”.

A continuación se presenta el flujograma de comportamientos de la ACPyAU.

Esquema (2) FLUJO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ACADEMIA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en las entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En el Esquema No. 2 muestro los comportamientos de los profesores de la ACPyAU, y describo los diferentes comportamientos de los profesores que más adelante la formación de coaliciones de los grupos A y B; y se podrá observar en cerrados en un círculo porque los he agrupado en grupos para hacer más práctico el análisis.

Primero mencionaré el Grupo 1⁵³, coalición que es la del docente propositivo, está figura propone ideas y en la acción social es el líder de la coalición, la cual está formada por una pequeña coalición como vemos en el flujograma donde se muestran a las personas tanto del grupo A y B como son: A1, A2, B1 y B2 que deciden en la toma de decisiones para definir acuerdos, pero estas personas se encuentran encerradas en doble círculo porque son quienes toman las decisiones y que al final deciden con los mismos miembros de su grupo. Estos profesores con carácter de propositivos son quienes participan al 99.99% donde proponen ideas y aceptan otras recomendaciones o propuestas de los grupos que son: informador, opiniones, informante y opinante; aunque al final ellos persuaden a los demás y se propone lo que ellos plantean y quieren. La flecha de color morado muestra que este envía información a los demás grupos, y la flecha de color naranja muestra una interacción entre este grupo con el Grupo 5 que es el opinante; y además la flecha color verde muestra la interacción que existe entre el Grupo 1 y el Grupo 3 (opinante).

Como segundo, se encuentra el Grupo 2 donde se encuentra el docente informador en donde existen personas del grupo A las personas A3, A4 y A5 con línea gris y del grupo B las personas B3, B4, B5, B6 y B7 de la academia en la línea morada; básicamente estos profesores se dedican a aclarar las sugerencias o hacer generalizaciones que los docentes propositivos han hecho, estos son quienes secundan a los ya mencionados. Pero los profesores informadores tienen una interacción con los docentes de opiniones e informantes, como lo muestra la flecha verde.

El Grupo 3 de docentes de opiniones, que se han dedicado solamente a elaborar preguntas durante las reuniones y aclaran valores de las propuestas que se han propuesto, el grupo A de persona A7 con línea gris, y el grupo B de personas B11, B12 y B13 con la línea morada. Con la flecha color verde los profesores

⁵³ Del organograma de la Academia de los comportamientos de las coaliciones distributivas.

interactúan con el propósito, informador, y con la flecha color naranja interactúan con la figura del opinante.

En cuarta posición coloco al Grupo 4 de personas informante del grupo A, se encuentra la persona A5 y del grupo B a las personas B8, B9 y B10, que solo se dedica a mencionar hechos, situaciones que ocurren o generalizaciones en los temas acordados, ya que su participación no es constante. Existe una interrelación de los profesores con el informador lo marca la flecha verde hacia el opinante; pero por otro lado, se encuentra el opinante que solo recibe información del propósito a través de la flecha morada se puede observar.

Y en otra coalición se encuentra el Grupo 5 (docente opinante), en este se encuentra ubicado del grupo A la persona: A3 con la línea gris y del grupo B las personas: B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21 y B22 con las líneas moradas, que son profesores que esporádicamente participaron y que sólo asisten a las reuniones a expresar su opinión, lo podemos observar en el flujograma como existe la interrelación de este grupo con el propósito que con la flecha morada indica; el informador con la flecha naranja e informante con la flecha azul y naranja que interactúan; pero que además este a su vez envía información al Grupo 6 seguido con la línea gris.

Con mis resultados describo de acuerdo al organograma que el Grupo 6 está formado por profesores que no dicen nada, porque no participan y cuando se llegan a informar es el opinante el que les explica e informa y se puede observar con la flecha gris. A partir de este diseño del organograma que realicé observé toda una gama de distintos comportamientos al interior de la Academia, lo cuál evidentemente se explicará en los siguientes subtítulos.

3. ¿Quiénes toman las decisiones? en el ámbito de la academia: un órgano colegiado no reglamentado⁵⁴

Con respecto a las instituciones sabemos que son parte de reglas y rutinas que fueron creadas y definidas por los individuos, y en una institución como es la UACM, que fue fundada hace sólo doce años y que ha logrado permear una situación de incertidumbre, hasta la fecha entre los roles y situaciones de los profesores para que lleve a cabo sus funciones y tiempos dentro de la institución.

⁵⁴ La reglamentación llega hasta colegio y la figura académica es mencionada hasta los transitorios del nuevo EGO.

En la UACM la ACPyAU ha definido sus reglas internas, por eso la participación que se llevó a cabo en reuniones de los distintos planteles para la modificación del EGO, los profesores van ideando sus propias reglas aunque éstas mismas les vayan generando incertidumbre. Es decir, que al momento en que los profesores parten de un mecanismo de actuación que son las organizaciones van estableciendo un ambiente psicológico en el comportamiento de cada uno para tomar decisiones. Pero no olvidemos que existe una restricción de posibilidades en las organizaciones, porque hay que mencionar que los profesores de la Academia gozan de una racionalidad individual, donde sus distintos comportamientos serán a partir de su toma de decisiones.

A partir de la toma de decisiones que los profesores de ser solo seres racionales pasaran a ser partícipes de una racionalidad limitada, pero sin renunciar a su propio interés.⁵⁵ Es decir, los profesores tienen objetivos, preferencias, y buscan satisfacer sus intereses, y al no tener toda la información de lo que ocurre al interior y exterior de la Academia no pueden tomar decisiones óptimas que los lleven a resultados eficientes y esto lo iremos viendo conforme se vayan explicando las siguientes gráficas que se presentará.

Cabe desatacar que el vínculo que elaboró a través de las gráficas las he realizado, porque cada una juega un papel con cierta información que obtuve de las entrevistas. Los profesores al ser entrevistados me dijeron por experiencia propia que logran visualizar la situación al interior de la ACPyAU; esta información me ha servido para poder analizar mis categorías analíticas que utilizo a lo largo de este capítulo, muestra de ello son las gráficas que forman parte esencial donde se juega la información de las coaliciones y del comportamiento de los académicos.

El esquema No.2 que me muestra las coaliciones mediante los comportamientos de algunos profesores que son parte fundamental para explicar a lo largo de este acápite como reaccionan en el interior de la Academia cuando se discuten algunos temas como son la formación, el trabajo y en algunos casos su militancia política. Sé muy bien que está investigación parte de un tiempo de 10 meses y que durante el desarrollo originó un estudio de caso interesante dado mis categorías

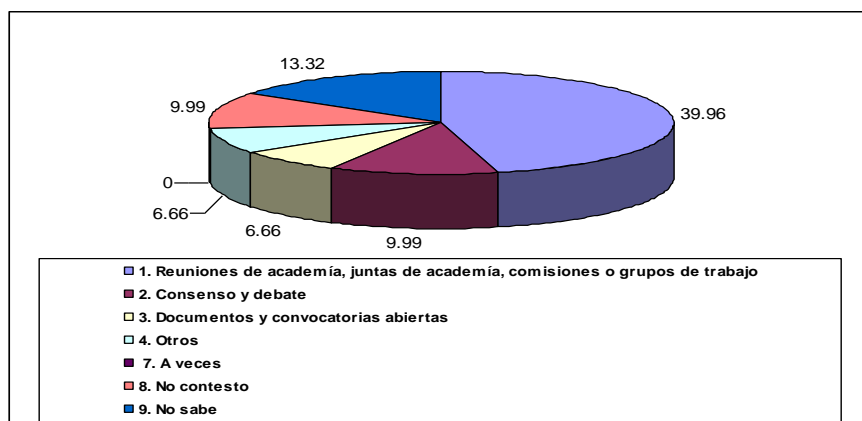
⁵⁵ Esto se argumenta con base en lo que dice Simon del supuesto de racionalidad económica donde se flexibiliza la información completa, porque existe una racionalidad limitada en los individuos y no tienen una capacidad biológica para manejar toda la información del contexto.

analíticas que me llevarán a un delicado resultado de la vida de la ACPyAU; que además de retomar una parte importante de la racionalidad limitada.

Por lo anterior, no todos los profesores de la ACPyAU logran tener la información completa, pues como bien ya señalé en el Esquema (2) el Flujograma de Comportamientos de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana destaca que existen quienes asisten, porque están informados y son los docentes propositivos del grupo 1⁵⁶; son estos en quienes recae la toma de decisiones y de liderazgo. Sin embargo, la limitación de información en profesores genera incertidumbre que solo logran participar en algunas ocasiones y sus preguntas los llevan a la ambigüedad⁵⁷.

A continuación se muestra de manera general en la siguiente gráfica de ¿Cómo se conforma la toma de decisiones al interior de la Academia?

Gráfica No. 2
Mecanismos de cómo se toman las decisiones



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No.2 podemos observar que los resultados de las entrevistas me dieron los siguientes porcentajes donde los profesores toman decisiones y conforman las propuestas a través de reuniones de la misma Academia, juntas de academia, comisiones y grupos de trabajo con un 39.96%, siendo estos profesores del grupo 1, 2

⁵⁶ Las personas A1, A2 con línea gris y las personas B1 y B2 con la línea morada.

⁵⁷ "Pues bien, el hecho de que los individuos tengan una racionalidad limitada, hay una tensión entre el *homo economicus* al *homo administrativo*, en donde los supuestos son: 1) no se pueden ordenar preferencias y 2) no existe un orden transitivo de preferencias. Es decir, con esto nos damos cuenta de que los profesores al no tener información completa y por tanto no poder ordenar sus preferencias siempre viven en la incertidumbre. Aunque el deseo último de cada individuo sea maximizar su beneficio".

y 3⁵⁸ un 9.99% mediante consenso y debate, le sigue un 6.66% a través de documentos y convocatorias abiertas; pero con 9.99% de no contestó y el 13.32% no sabe. Es decir, con esta gráfica en donde la mayoría del profesorado contestó no saber, confirmamos el umbral de incertidumbre en el que se toman decisiones.

La importancia de realizar este análisis sobre la ACPyAU y retomar la teoría de Simon del *homo administrativo* ha sido porque al estudiar el comportamiento humano, estudiamos las decisiones del actuar de los profesores de la Academia y los resultados que se derivan de las entrevistas aplicadas; las cuales me llevan a conocer la movilidad a partir de la participación de los profesores al interior y exterior de la Universidad. Así como se fue generando una acción organizada para dar paso a la creación de las coaliciones distributivas que definieron y redefinieron los mecanismos para proponer la modificación del EGO.

Por ello, explicaré que elaboré un posible mapeo de coaliciones en la Academia para poder definir y realizar una descripción de estos mismos para analizar la Academia y analizar las categorías analíticas que se presentarán a continuación:

3.1. Coaliciones Distributivas: una descripción necesaria

De acuerdo al marco teórico las coaliciones distributivas son grupos organizados, que al transcurrir el tiempo se van constituyendo en lapsos pequeños y se van aglutinando poco a poco, es decir, van a ir luchando porque sus objetivos ó propuestas prepondere sobre las demás (March: 1997).

Cada profesor de la Academia tiene una forma distinta a los demás, de actuar y de decidir; a partir de esto va a existir una complejidad en su racionalidad y esto llevará a que generé la acción organizada y vayan formando coaliciones distributivas.

Al mencionar las coaliciones distributivas el tema en dos dimensiones: la primera son las relaciones personales, y la segunda son las funciones de trabajo; ambas dimensiones son centrales para desarrollar este tema y poder explicar lo que con acciones se demuestra en la ACPyAU y que al final logran generar una acción

⁵⁸ El Grupo 1 son las personas A1, A2, B1 y B2 que conforman al grupo de profesores propositivos. El Grupo 2 son las personas A3, A4, A5, B3, B4, B5, B6 y B7 que conforman con el grupo de profesores informador. Y por último el Grupo 3 que son las personas A7, B11, B12 y B13 que conforman al grupo de opiniones. Estos tres grupos interactúan, es decir, dan y reciben información.

organizada tanto para las decisiones de la Academia como proponer acciones en torno al EGO.

La ACPyAU es un conjunto de profesores que conforman un grupo, y que a su vez este grupo tiene subgrupos, y estos tienen ciertas funciones que con el transcurso del tiempo no solo habrá relaciones laborales o funciones de trabajo y sino que se comenzará a dar la existencia de relaciones personales y ambas irán evolucionando. Al crearse una organización se van formando las coaliciones, esto fue lo que sucedió en la ACPyAU; las pequeñas coaliciones que se formaron al interior y se dieron en gran medida a la formación por los escenarios que se presentaron, y esto dependió de la perspectiva en que se dieron y de las acciones que se vivan en ciertos momentos.

Identifiqué coaliciones distributivas en los resultados obtenidos y retomando la definición de March y Olsen como ya mencioné en el capítulo I, los datos me dieron los siguientes resultados: al interior de la Academia existen distintos comportamientos y que cada uno de los profesores realizan acciones a partir de lo que creen que es mejor, van proponiendo ideas y se van conociendo sus intereses.

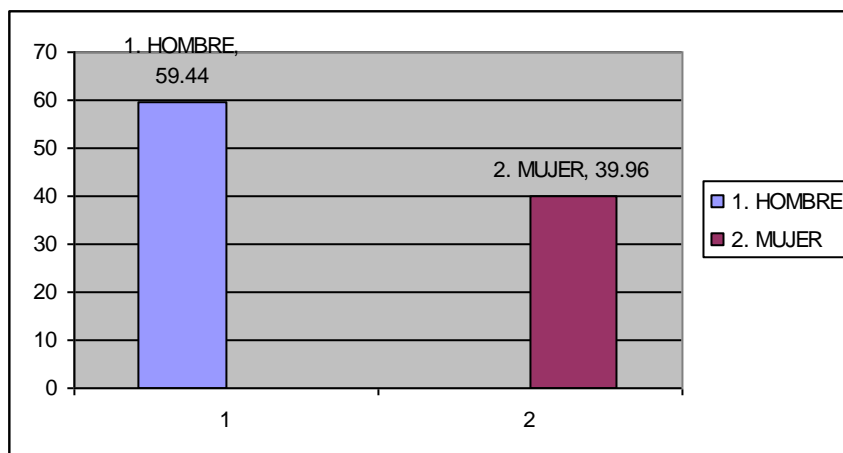
Para poder explicar cómo se fueron formando las coaliciones en el interior de la ACPyAU, primero es necesario partir del número de entrevistas⁵⁹ realizadas a los profesores, donde laboran en la Universidad y que en la gráfica con un número presentado en porcentajes ya sean hombres o mujeres que se presentan.

Y con los resultados que obtuve en las entrevistas observé que:

⁵⁹ Las entrevistas que elaboré las tengo en una base de datos que realicé para codificar y recodificar datos, herramienta de una investigación empírica de la autora.

Gráfica No. 3

Género



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 3 un 59.44% del profesorado son hombres y el 39.96% son mujeres, la mitad participan en la toma de decisiones y según en el flujograma de comportamientos de la ACPyAU, la mayoría de los profesores son del sexo masculino, y destaco que son pocos quienes deciden en la toma de decisiones, porque son en su mayoría no les interesa participar.

Por lo anterior, existe una diferencia de un 20% hacía las profesoras, considero importante conocer está parte del número de la planta docentes en la ACPyAU ya que es la Academia con mayor número de profesores en la Universidad. Y conocer qué género es el que sobresale más en la ACPyAU participando en la toma de decisiones.

Observar y conocer que la toma de decisiones puede ser en su mayoría de los hombres, y por otro lado, no están exentas las mujeres de tener participación porque es de suma importancia conocer más adelante quienes son las personas que toman decisiones y a qué género pertenecen.

Menciono que los distintos comportamientos son dados por ambas partes como son: propositivos, informadores, opiniones, informantes, opinante y hay quienes no dicen nada. Más adelante voy a describir como están marcados en el esquema mediante flechas indicativas de colores y con dobles círculos, para definir la frontera de cada una de las coaliciones que se verán combinándola con el próximo esquema

No. 3 que se presenta, más adelante para desarrollar y analizar mis categorías analíticas de mi estudio de caso.

Describir la ACPyAU ha sido una tarea compleja en su análisis y reflexión porque se vivieron momentos de incertidumbre y ambigüedad en las reuniones que se tenía para modificar el EGO y llegar a los acuerdos necesarios. Entre estos acuerdos que se tenían que lograr se interponía el tema “de una vida académica en donde un profesor ya tiene una perspectiva política y que probablemente pertenece a algún partido y esta aquí en la Universidad por él”.⁶⁰ Esto ha sido una parte de la cuál la Universidad no puede desechar porque aún se debate el evaluar el trabajo o mencionar la militancia política de algunos profesores de la UACM.

Sin embargo, al abordar el proyecto educativo de la Universidad en el Capítulo II manejé la construcción de una participación entre los profesores donde ellos mencionan de acuerdo a la Ley de Autonomía que son ellos los que deben procurar la paz y no responder a sus intereses particulares, por el contrario, buscar construir una auténtica comunidad académica. Esto sin importar su militancia o simpatía

La militancia o simpatía política ha formado parte de su postura en las reuniones y de ser un investigador que solo decide dedicarse a la vida académica resultan los argumentos que de tener una postura frente a ciertas decisiones para proponer algunos puntos del EGO, sin embargo, hay algo impresionante del Grupo A, en su mayoría los profesores de este grupo sí mantiene una postura y una simpatía por partido político.

Los académicos a partir de que se encuentran divididos ya formaron dos coaliciones el Grupo A y el Grupo B, pero la diferencia entre ambos es que el B es más grande que el otro, coaliciones que ahora perduran y que siguen su camino. Es importante explicar por que ambas coaliciones existen en la Academia y que se formaron por un lapso de tiempo pequeño desde su fundación⁶¹, pero a la fecha siguen vigentes, y los objetivos organizacionales y sus cuestiones individuales y colectivas los llevaron a negociar.

(...) La academia desempeña un pobre papel por 2 o 3 personas que inciden y tienen distintos momentos de participación. El grupo A no ha estado a la altura del potencial académico de la Universidad. Los fundadores o con antigüedad se creen dueños (o

⁶⁰ Entrevista No. 23

⁶¹ (...) Ambos grupos están representados en la Junta de Enlaces del Colegio. “Descentralización fue la que se ha generado y en el 2004 se dividieron en dos grupos A y B, por cuestiones ideológicas”. Entrevista No. 10.

con derecho de piso). El enlace se subordina. Fue un profesor (...) quién separó e hizo que se dividiera la academia en dos grupos por fricciones con (...) otros profesores. Y está de acuerdo de que se fragmente la academia a nivel planteles⁶².

Ahora bien, como ejemplo están las reuniones de la Academia donde algunos profesores asistieron y participaron en los distintos planteles de la Universidad; y observé los resultados de las entrevistas, en donde los profesores trabajaron y participaron en las propuestas del EGO que marcó para los profesores una diferencia; porque cada uno tiene su propia idea y experiencia, algunos de ellos se jactan y se dicen a sí mismos: tener preferencia en la toma de decisiones “por antigüedad” o ser “padre fundador”.

Algunos de estos comportamientos se dan por intereses individuales, pero lo más interesante es que quienes dicen esto son profesores, y que yo diseño en el mapa y nombro propositivos e informadores y que señalo en el mapa con una línea morada que muestra una interacción entre ambos.

El principal mecanismo de actuación de los individuos son las organizaciones, en este caso la ACPyAU donde se estableció un ambiente psicológico⁶³ en el comportamiento de cada uno de los profesores para tomar sus decisiones. Otro ejemplo son las reuniones del plantel San Lorenzo Tezonco, y durante sus reuniones se dio un ambiente de cooperación donde depende la toma de decisiones de cada uno y cada profesor está influenciado por su organización (grupos al interior de la ACPyAU).

Los profesores al asistir a las reuniones de la ACPyAU y de plantel pueden generar un ambiente participativo y decisivo que buscan organizarse, y buscan los pequeños grupos reforzar sus propuestas. Los resultados me dieron como respuesta que los profesores buscan medios para participar y ser escuchados en sus propuestas para beneficio de la Universidad.

Al llevarse a cabo las reuniones del plantel San Lorenzo Tezonco observé que los profesores de la ACPyAU de los grupos A y B participaban en la propuesta del EGO; sin embargo, como transcurre el tiempo observó que ambos grupos son de comportamientos diferentes, y en distintas ocasiones llegan a un acuerdo. Esto no

⁶² Entrevista No. 15

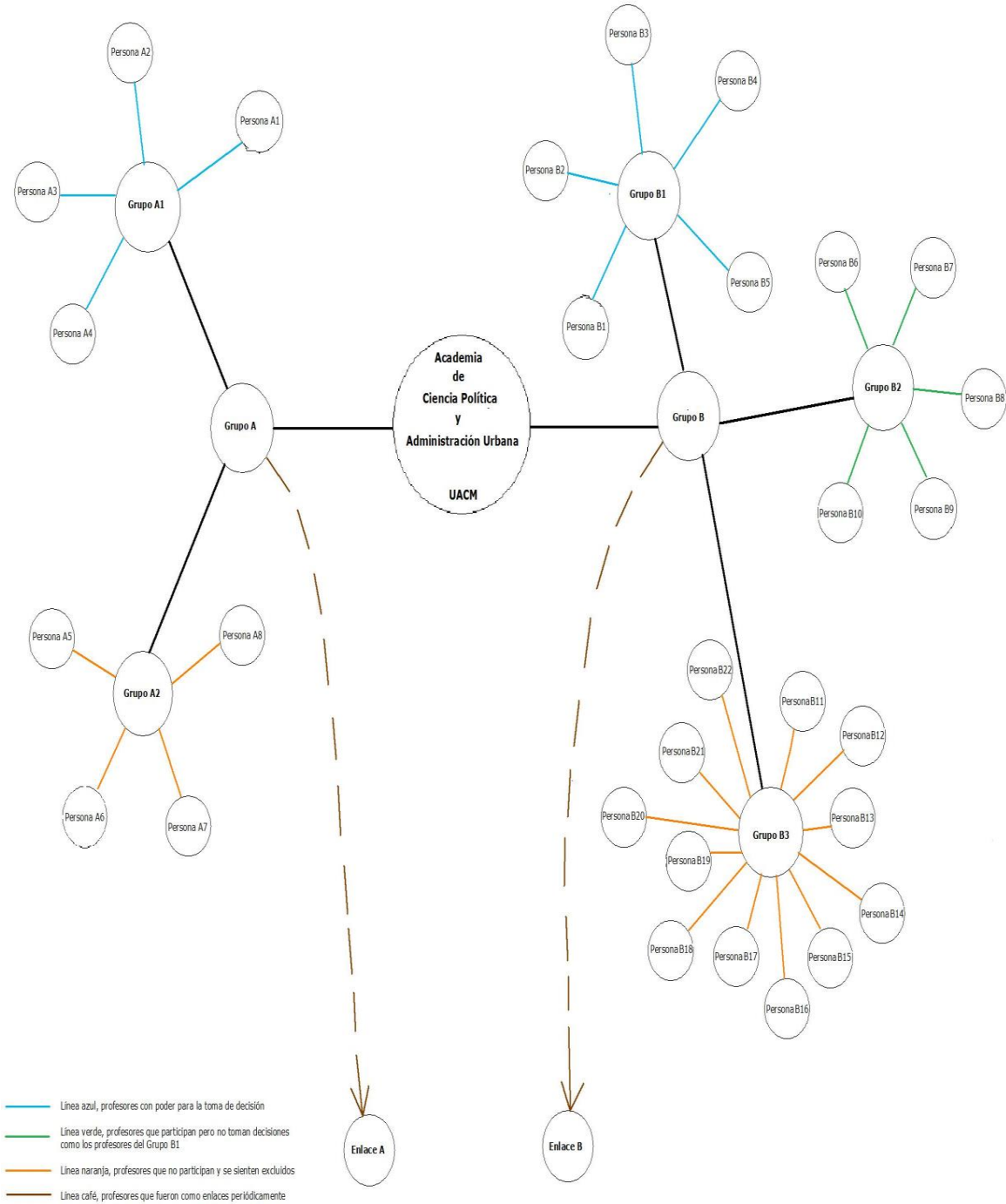
⁶³ Este concepto se definió en el primer capítulo, pagina 14

quiere decir que la totalidad de las coaliciones de ambos grupos puedan generar acuerdos.

Cada grupo difiere a partir de sus distintos puntos de vista y de su diseño estructural de la Universidad, porque hay distintas formas de pensar sobre el flujo de información que tiene cada académico. Las coaliciones distributivas con esa evolución se va dando en diferentes fases, llegan a volverse dominantes en el ambiente en el que se encuentran, es decir, hegemonizan y liderean la acción de los actores durante el proceso.

En ambos grupos A y B se formaron coaliciones al interior de cada uno y que la toma de decisiones recae en ciertos actores, pero para ello observemos el siguiente esquema:

Esquema (3) FLUJO DE COALICIONES Y TOMA DE DECISIONES DE LA ACADEMIA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En el flujograma se muestra que hay dos grupos A y B, estos a su vez se encuentran divididos por Grupos A1, A2, B1, B2 y B3, pero que a continuación explicaré cada uno.

En este Grupo A se encuentran:

- Profesores participativos, que influyen en la toma de decisiones de la ACPyAU como son el grupo A1 que se encuentra dividido por dos subgrupos que son:

Donde se encuentra las personas A1, A2, A3 y A4

- Este otro Grupo A2 se encuentran profesores que no participan, no tienen tiempo, no les interesa participar, y dicen no ser tomados en cuenta y son:

Donde se encuentran las personas A5, A6, A7 y A8

En este otro Grupo B se encuentran:

- Profesores que participan e influyen en la toma de decisiones de la academia como son el grupo B1 que se encuentran divididos por tres subgrupos que son:

Donde se encuentran las personas B1, B2, B3, B4 y B5

- Otro Grupo es el B2 los profesores que asisten pero tienen poca participación y se suman a votar las propuestas del grupo B1 y son:

B2 donde se encuentran las personas B6, B7, B8, B9 y B10

- Por último está el Grupo B3 donde se encuentran los profesores que no participan, no les interesa, no tienen tiempo y solo se dedican a dar clases y asesorías, son los grupos:

Donde se encuentran las personas B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21 y B22

A pesar del número de profesores ambos Grupos A y B, tiene la misma fuerza para tomar decisiones y elegir a sus enlaces (marcados con líneas café).

El grupo A, tiene el menor número de profesores tiene la misma e igual fuerza que el grupo B. Ahora bien, Simon explica que existe una metarracionalidad (medios-fines), pero concluyo que la suma de los comportamientos individuales tendrá que llegar a ser el comportamiento colectivo.

Este nuevo esquema de coaliciones de la ACPyAU ha sido importante para seguir con el análisis de mi trabajo de investigación ya que identificó los grupos formados a lo largo de este tiempo y cómo toman sus decisiones.

La participación de los profesores se da simultáneamente y comienzan a participar en las reuniones, y algunos profesores por su lado se reúnen para generar propuestas para el EGO.

A partir de que se publica la convocatoria para proponer un reglamento al EGO, los profesores de la Academia van generando reuniones y así lograr su participación y su derecho de toma de decisiones en la Universidad.

En las reuniones de Academia los profesores son quienes buscan ser más racionales en la toma de decisiones, y sus mecanismos organizacionales van generando un ambiente al interior de ésta, y observamos que los profesores se encuentran limitados o van incrementando su probabilidad de observar el objetivo. Los profesores buscan las formas de plantear las propuestas en las reuniones para la modificación del EGO, establecen una participación docente para asignar responsabilidades y llevar a cabo sus objetivos.

Debe haber una comunicación entre los profesores como parte de un mecanismo e intercambio de información, si esto no fuera así, entonces al no tener toda la información existirá incertidumbre, además de que algún profesor utilizará la persuasión como un medio de comunicación en donde coexistirá la dominación.

Un ejemplo es un profesor que busca a través de la persuasión dominar a los otros profesores en las reuniones, ¿cómo puede ser esto? pues bien, mediante ésta se controlan las premisas de la toma de decisiones de los demás profesores y a través de un diálogo argumentado tienen mayor información. Si utilizamos la metarracionalidad observamos que el manejo de los medios que tienen los profesores genera incertidumbre y discrecionalidad; pero hablaremos un poco de quienes toman

las decisiones, ya que los resultados de las entrevistas me dieron como resultado que la participación y decisión es de los profesores con antigüedad dentro de la Academia, como veremos a continuación:

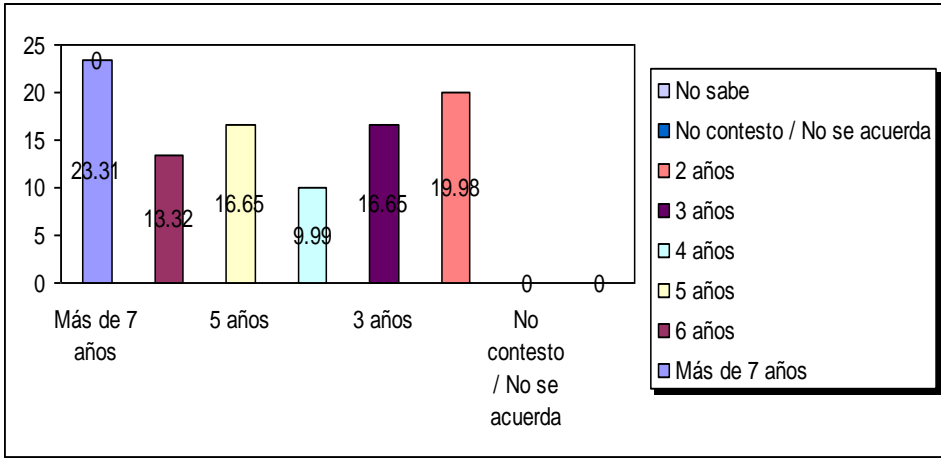
Las diferentes coaliciones y la razón por la que se forman en las reuniones de ACPyAU dependen en gran medida de la perspectiva en que se adopten. Ha sido así que estas coaliciones se forman a partir del presente proyecto educativo de la UACM y su diseño estructural, éste diferirá de lo que surga a partir del punto de vista del flujo de información.

Tanto el grupo A como el grupo B buscan la vía aprobatoria de la toma de decisión y que solo en el esquema No. 3 se observa la división por colores de quienes tienen más probabilidades de tener inherencia, participantes y no participantes.

Cabe destacar que las coaliciones se han formado por una situación de intereses comunes, pero más allá de esto es necesario comenzar con el tiempo en el cual se encuentran trabajando los profesores.

Como un primer punto los profesores se identifican por el tiempo que llevan en la Universidad, a continuación explicaré:

Gráfica No. 4
Tiempo trabajando en la UACM



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 4 podemos observar que hay un 16.65% del profesorado que tiene aproximadamente dos años de antigüedad y le sigue de 13.32% los profesores

que tienen tres años, pero al igual los profesores que tienen más de 7 años. A partir de estos resultados presentados en la gráfica, observé que el 6.66% existente dos tercios son profesores y profesoras participantes en el proceso de decisión para llegar a acuerdos; además de conocer cómo las coaliciones que se fueron formando al interior de la ACPyAU. Es decir, que en las coaliciones existen grupos como muestra el Esquema 3 donde se observa al Grupo A y Grupo B.

El Grupo A está conformado por la mitad de un tercio de profesores con más de cinco años en la UACM⁶⁴, se puede observar en el organograma.⁶⁵ Por otro lado el Grupo B son dos tercios de profesores que participan y que toman decisiones, se puede ver en el flujograma.⁶⁶

Sin embargo, aquellos profesores que llevan dos años en la Universidad con un 6.66% son docentes que participan pero no toman decisiones como los profesores del Grupo A1 y Grupo B1, por lo que son la parte esencial de votación para decidir.⁶⁷

Es sorprendente que exista un número mayor de quienes se encuentran dando clases, esto me lleva a analizar que son más los profesores que tienen tiempo dando clases en la UACM y que son quienes deciden el rumbo y participan en la toma de decisiones de la Universidad; además los resultados arrojaron que hay quienes opinan que “son los padres fundadores los que deciden, porque tienen más experiencia”⁶⁸.

Ahora bien, ya mencioné que los profesores que tienen mayor tiempo trabajando en la Universidad son los que más deciden y son los Grupos A1 y B1 porque aportan ideas, propuestas y toman las decisiones; pero en el caso del Grupo B2 son quienes secundan las propuestas del Grupo B1 votando en esa toma de decisiones. Así como de los grupos A1 y B1, los profesores propositivos son quienes deciden y tienen las decisiones, pues el tiempo que llevan laborando les da poder para decidir, así como proponer todo con respecto al EGO. Pero no solo influyen aquellos profesores que tengan tiempo, si no que además hay otros personajes de la estructura que a continuación se observan:

⁶⁴ Utilizó el tiempo en que fueron aplicadas las entrevistas 2009

⁶⁵ Obsérvese en el Esquema No. 3 en el Grupo A1 con líneas azules

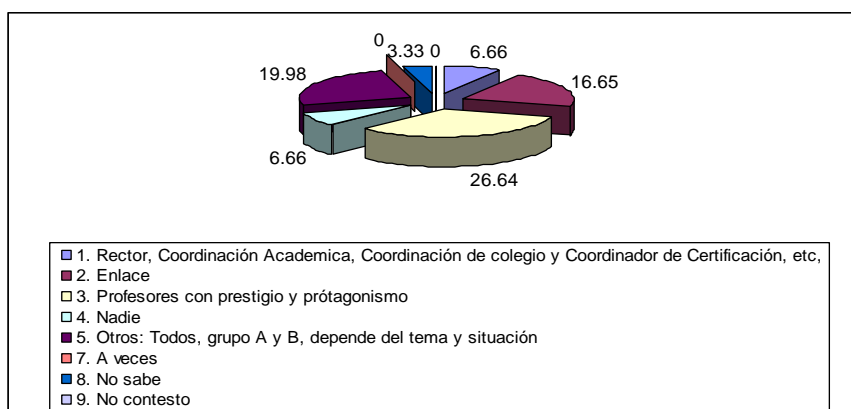
⁶⁶ Obsérvese en el Esquema No. 3 en el Grupo B1 con líneas azules

⁶⁷ Obsérvese en el Esquema No. 3 en el Grupo B2 con líneas verdes

⁶⁸ Entrevista No. 9

Gráfica No. 5

Influencia en las decisiones de la Academia



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 5 se observa quienes influyen⁶⁹ en la toma de decisiones de la Academia con un 16.65% el enlace (ambos enlaces de los grupos A y B), figura elegida por los profesores que conforma la Academia.⁷⁰ Y con 26.64% los profesores con prestigio y protagonismo⁷¹, es decir, con resultados de las entrevistas pude obtener y conocer quienes tienen influencia en la Academia y en el Esquema No. 3 observamos que es el Grupo A1 y el Grupo B1.

Con el mismo porcentaje de un 6.66% se encuentra la influencia de las decisiones de la ACPyAU, la Rectoría y sus Coordinaciones (académica, certificación y el Colegio), y por otro lado, algunos de los profesores dijeron que nadie (absoluto), pero los datos obtenidos me dan como resultado que estos profesores mencionan que “nadie” por miedo, desconfianza, no saben nada, no les interesa participar, no tienen tiempo, solo imparten sus clases y asesorías y que se encuentran ubicados en el Grupo A2 y B3.⁷²

⁶⁹ Influyen en la toma de decisiones otras figuras pertenecientes a la estructura de la Universidad como es el caso del Rector, Coordinadores de Colegio, entre otros, pero que los profesores de algunos grupos se ven influenciados por estos.

⁷⁰ Obsérvese con línea punteada en el esquema No. 3

⁷¹ En mis resultados los profesores mencionaron que existe protagonismo lo cuál les va generando prestigio al interior de la ACPyAU, es por eso que hago mención de ello.

⁷² Obsérvese en el Esquema No. 3 donde el Grupo A2 tiene por medio de una línea naranja a las personas A5, A6, A7 y A8. Del Grupo B3 con una línea naranja se encuentran las personas B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21 y B22.

Cabe mencionar que los profesores del Grupo A1⁷³ buscan su participación y de los Grupos B1 y B2 también, pero aparecen en un 19.98% en la gráfica que participan dado por el tema y situación la cual están discutiendo, proponiendo y acordando.

Mientras se llevaba a cargo la realización de las reuniones en el plantel de San Lorenzo Tezonco se formaron pequeñas coaliciones, ya no solo dos; además se dio la existencia de más subgrupos, todo señalaba que eran los profesores pertenecientes al grupo B, y en algunas entrevistas dieron nombres de los profesores que resaltaban por tener liderazgo, capacidad de análisis y mayor información y además protagonismo (por razones de ética no aparecerán los nombres de los profesores, solo los he mencionado como personas).

De nuevo vuelvo a hacer mención que la Academia se dividió en dos partes, y lo más interesante de mi investigación, fue observar que ha sido en ambos grupos de la academia. El interior del grupo A existe una división como tal, al igual que el grupo B, este último grupo se fragmentó en pequeñas coaliciones donde los profesores que más inciden en la Academia, la mayoría tienen más tiempo laborando y participando en las reuniones. La figura de enlace es la que más fuerza y decisión tiene, está a su vez toma decisiones condensadas emanadas de la Academia y que participa en las reuniones de academias de coordinaciones y rectoría.

Durante el tiempo que comencé a elaborar mi investigación con respecto a la acción organizada de la Academia, hago énfasis en que sólo manejo el tiempo de marzo 2009 a junio 2010, tomando estas fechas como una temporalidad en la que estudiare mi caso de estudio. Sin embargo, desde que iniciaron las reuniones en los distintos planteles la ACPyAU en sus primeras sesiones para realizar propuestas del EGO -para modificar la que ya existía- se veía si en realidad si existió participación por parte de los profesores, conforme pasaba el tiempo, pues se fue mermando la asistencia de los mismos en el trayecto. Mientras se llevaban a cabo las reuniones de academia, los distintos profesores pertenecientes a la ACPyAU como son los grupos A1, B1 y B2 fueron participando en los distintos planteles con otras Academias, sin embargo, las propuestas que daban tenían un propósito, los profesores en entrevistas

⁷³ Obsérvese en el Esquema No. 3 en el Grupo A1 con las personas A1, A2, A3 y A4 con línea azul así como el Grupo B1 con las personas B1, B2, B3, B4 y B5, y con líneas verde el grupo B2 con las personas B6, B7, B8, B9 y B10.

aceptaron tener intereses al proponer⁷⁴. Observando la participación de los profesores el peso recae con un 50% o más de participación del Enlace, pues esta figura en la academia es vista como principal y con alto nivel de poder, ya que la figura representa un cargo de elección por los profesores de la academia, cargo que dura seis meses y en la cuál existen dos enlaces, elegidos uno por el Grupo A y otro por el Grupo B. Por otro lado, a pesar de elegir de esta manera los profesores han tenido que llegar a negociar.

Al interior de la Academia a pesar de la existencia de la división de grupos, también existen pequeñas coaliciones de profesores, pero estos se encuentran en ambos grupos⁷⁵, los cuales he nombrado Grupos A1, A2 y los Grupos B1, B2 y B3 ya que es la Academia más grande. Sin embargo, en este último grupo ya mencionado la existencia de esas pequeñas coaliciones yo las nombro a lo largo del trabajo.

Por lo tanto, voy a mencionar la existencia de cinco coaliciones que se formaron al interior de la Academia que son los Grupos: A1, A2, B1, B2 y B3; falta hacer revisión con respecto al EGO de sus necesidades y la vinculación del trabajo. Ambos grupos están representados en la Junta de Enlaces del Colegio⁷⁶. Los Grupos A2 y B3 son coaliciones que no participan de forma directa, y que por el contrario los grupos más participativos y que toman decisiones son los Grupos A1 y B1; la coalición del Grupo B2 llega a tomar decisiones, pero no del todo participa, solo en algunas cuestiones y de asuntos de su preferencia.

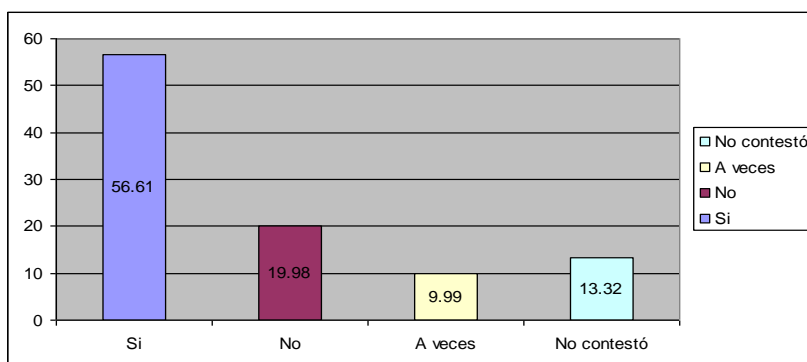
⁷⁴ Entrevista No. 21

⁷⁵ Como podemos observarlos en el organograma de las coaliciones distributivas.

⁷⁶ Tiene como función ejercer esta atribución en forma colegiada o a través de los organismos que la misma establezca en tanto, el Consejo Universitario o instancia correspondiente norme y regule la elección de dicha coordinación. Reglamento para el procedimiento de elección de Coordinador(a) del Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Artículo 2.

Gráfica No. 6

Los profesores se identifican con la influencia de otros actores



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la siguiente Gráfica No. 6 a veces con el sólo hecho de observarla se podría ver que si existe influencia de docentes y que grupos son los que se observan empíricamente, eso elabore e implemente una entrevista, y tener un fundamento más certero y saber de viva voz lo que requiero para mi trabajo recepcional y conocer si las coaliciones llegan a a cuerdos. Logré conocer al recodificar mis datos y obtener los resultados, que los profesores de la Academia se identifican con sus compañeros que tienen prestigio y protagonismo perteneciente a los Grupos A y B, así como enlaces. Los siguientes resultados de los entrevistados fueron: con un 56.61% que si existe influencia entre los profesores, es decir, de acuerdo a mis entrevistas estos profesores pertenecen a los Grupos B2.⁷⁷ Y por otro lado, un 19.98% no se identifica con estas personas y grupos, como son: el Grupo A2⁷⁸ y el Grupo B3.⁷⁹

Con el 13.32% de profesores quienes “no contestaron”, esto demuestra de que existe discrecionalidad por parte de ellos para poder expresarse, a pesar de que si participan, ejemplo sería el Grupo A1 las Personas A1 y A4 con línea azul que no contestaron si existe alguna influencia alguna. Por otro lado, el Grupo B2 como son las personas B9 y B10 con la línea verde.

Como mencioné, en la Gráfica No. 6 se pueden ver en los porcentajes que dieron como resultados si se identifican o no, pero lo mejor de todo es que hay una

⁷⁷ Obsérvese en el Esquema No. 3 que el Grupo B2, persona B6, B7, B8, B9 y B10 con líneas verdes tiene influencia de otros profesores, en este caso del Grupo B1 que proponen y el Grupo B2 aprueba. Sin olvidar que existen unos pocos influidos en el Grupo A2 como son Persona A5 y A6 y del Grupo B3 las personas B11, B12, B13 y B14.

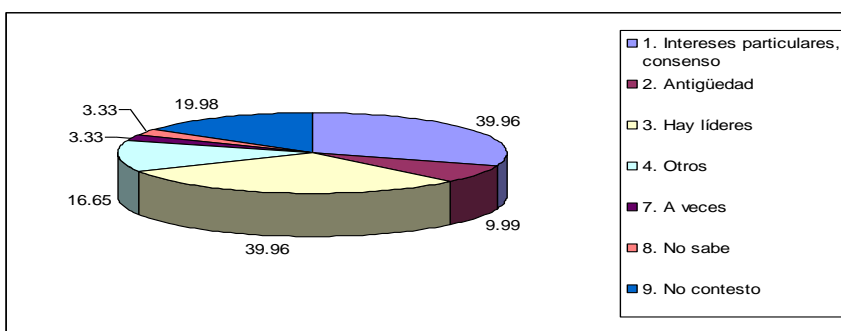
⁷⁸ Obsérvese en el Esquema No. 3 como son la persona A7.

⁷⁹ Obsérvese en el Esquema No. 3 como son las personas: B15, B16, B17, B18 y B19.

existencia de discrecionalidad, esto indica que cada vez se ira generando incertidumbre, es decir, es la lucha que va a ver para los grupos que no quieren verse dominados como son los Grupos A1, A2, B1, y B3 del flujograma de las coaliciones distributivas y que más adelante en la parte del poder explicaré.

Los profesores en lo particular llegan a identificarse con los docentes que tienen protagonismo y que son participativos y propositivos, ya que un ejemplo de ello en el flujograma de Coaliciones es el Grupo B2, que se siente atraído y motivado por el Grupo B1. Y quienes no se sienten identificados son los Grupos A2 y B3 que no participan y no se identifican porque no conocen su trabajo o son escépticos a sus argumentos según algunas entrevistas a profesores.⁸⁰

Gráfica No. 7
Identificación con los grupos



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Posteriormente, observamos en la Gráfica No. 7 que algunos profesores se identifican con un 39.96% por intereses particulares y de acuerdo al Esquema No. 3 como son las personas⁸¹ A1, A2, A3 y por otro lado, los Grupos B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7 y B8 y le sigue con un 19.98% quienes se abstuvieron de no contestar las personas A4 y B21, B23, B25 y B26 al igual que se identifican con otros profesores que no son de la academia. Y con sólo un 6.66% dijo que hay profesores que lideran la Academia, así como quienes llevan tiempo trabajando.

⁸⁰ Tales son los casos del Grupo A2 la persona A7, y del Grupo B2 las personas B7 y B8, y por último del Grupo B3 las personas B15, B16, B17, B18 y B19 del Esquema No. 3.

⁸¹ Como podemos observar en el organograma de la formación de las coaliciones de la academia de ciencia política de las personas y grupos.

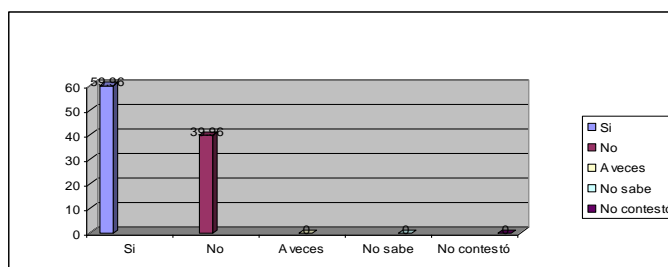
Cabe destacar que los intereses particulares son los que definen la postura de cada uno de los profesores (entrevistados), los grupos buscan sus objetivos sabemos bien que la movilidad de las coaliciones tanto del Grupo A como del Grupo B es voluble. Las reuniones a las que asistí y observé las distintas posturas de los profesores, su forma de proponer y de votar, al mismo tiempo que intercambiaban ideas y propuestas en torno al EGO.

Por lo anterior, si retomó nuevamente el flujograma de los comportamientos de la toma de decisiones de los profesores de la ACPyAU, se observa que parte de la postura individual de cada uno va de acuerdo a sus metas, claro que se ven reflejadas en cada una de las propuestas y participaciones que hacen y en tal caso a la hora de votar. El EGO fue el ejercicio que se llevó a cabo y observé que cada objetivo está dado, además de la formación de coaliciones que se ponen de acuerdo para ganar.

Y retomando el flujograma de Coaliciones de la ACPyAU, volvemos a describir que las coaliciones que se formaron fueron A1, B1 y B2 porque en verdad se han identificado y han generado un ambiente de trabajo para ordenar sus propuestas y proponerlas en las reuniones. Es por esto, que ha sido interesante conocer de viva voz y experiencias - mediante entrevistas-, de los profesores si efectivamente conocen la propuesta inicial del EGO de la UACM, porque de esta se ha dado su participación para llegar a proponer lo que realmente les conviene y creen que es lo mejor para su Academia e incluso para la Universidad.

Gráfica No. 8

Conocimiento de la propuesta inicial del EGO



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 8 observamos que un 59.96% de los profesores si conoce la propuesta inicial del EGO,⁸² el 39.96% de los docentes no conoce esta propuesta;

⁸² Propuesta inicial del EGO, establecida por el C.U., que emana de una primera fase que fue a “ (...) mediados del 2008 a febrero de 2009, la comisión de Asuntos Legislativos recibió 17 propuestas parciales y completas de EGO y de asuntos relacionados con él, y recuperó los resoluciones con el Estatuto emanado del Congreso Universitario

pero quienes tienen conocimiento de la propuesta inicial, son los Grupos A1, B1 y B2, son quienes conocen y se encuentran participando desde algún lugar: del plantel, e independiente o desde la misma academia.

La organización al interior de la ACPyAU muestra la existencia de las coaliciones y puede ayudar a satisfacer sus necesidades desde la supervivencia, es decir -buscan los profesores formar parte de un grupo para tener un status o ser aceptados-, hasta la autorrealización puede ser la seguridad en donde los profesores se sienten protegidos con la compañía de otros profesores y esto pasa en todos los grupos del A y B.

Entonces las pequeñas coaliciones se forman de acuerdo a su tamaño y sus ideologías y es aquí donde los profesores entran en una etapa de analogía. Además dentro de las coaliciones los profesores que la conforman ocupan cierta posición y van desempeñando diversos roles como son: los grupos A1, B1 y los enlaces. Pues bien mencionó esto porque cada profesor desempeña sus actividades, por el contrario en las reuniones de academia hay por quienes se vota para que realicen las funciones de quienes gestionaran y descargarán ciertas actividades en algunos otros profesores.

3.2. Heterogeneidad de Objetivos

Al mencionar este tema es necesario señalar los objetivos que tienen cada uno de los profesores de la ACPyAU, y por ello cada uno de los docentes tiene ya un objetivo que está dirigido en una estrategia y que a su vez se enfoca en la Universidad. El proyecto de la UACM porque en algunas entrevistas realizadas los profesores mencionaron que llegaron a la Universidad porque el proyecto les pareció interesante⁸³. Es decir, que los docentes han ingresado a la UACM por el interés y el comenzar con un nuevo proyecto educativo, aunque esto no es todo; porque la Universidad como proyecto de educación innovadora busca en sus principios “científico, crítico y humanístico”, principios diferentes a otras universidades, como ya mencioné en el capítulo anterior.

Sin embargo, cuando menciono las coaliciones estoy hablando de la formación de grupos, y entonces al conjuntarse surge una heterogeneidad y posteriormente una

organizado por el Consejo General Interno, los cuales sirvieron como el insumo principal para la elaboración de un primer proyecto estatutario”. <http://www.uacm.edu.mx>

⁸³ Entrevista No. 25

homogeneidad de objetivos. Este proceso se da: primero, al interior de la Academia se ha dado una división por parte de los integrantes de esta. Segundo, para la toma de decisiones la Academia busca distintos mecanismos de actuación y una vez que se tienen entonces los miembros de la academia se dividen y forman pequeñas coaliciones. Y tercero cuando se encuentran ya en reuniones y es el momento de tomar decisiones para proponer y votar ciertos puntos varía ya que es movable. Este último punto se da de acuerdo a los intereses de cada uno se observan sus acciones y estrategias, esto va en torno al proyecto educativo de la UACM y de esto depende las acciones o ideas que se tomen entorno al EGO.

La segunda fase se dio a partir de marzo 2009 y concluyó el 13 de noviembre 2010, donde profesores investigadores participaron proponiendo en reuniones para modificar la propuesta del EGO⁸⁴, que en una primera fase se propuso; pero en la segunda fase se abre de nuevo la entrega de recepción para las propuestas que la comunidad universitaria había solicitado, en donde la academia de política participó y entregó diversas propuestas y observaciones al proyecto educativo.⁸⁵ Entonces, la ACPyAU ha tenido una participación importante para proponer sobre el EGO, porque se formaron diversas coaliciones para trabajar en ello y lograr sacar lo mejor para el proyecto de la Universidad. A pesar de que exista una división al interior de la Academia se han podido reunir algunos grupos para trabajar y proponer, aunque esto los lleve al debate y a los acuerdos.

La división de la academia, ya que es algo que se encuentra muy palpable por parte de algunos profesores entrevistados, es de suma importancia retomar esta parte y explicarla, pues para que se pueda llevar a cabo una acción organizada fue necesario que haya un proceso de construcción para los objetivos que se presentan y un conjunto de preferencias individuales y colectivas.

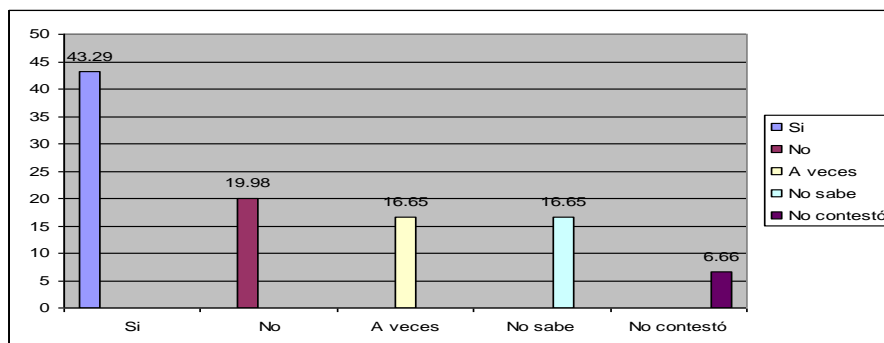
Esta división que existe entre profesores de la ACPyAU señala un punto importante, porque está al encontrarse dividida en distintas coaliciones distributivas como son los Grupos A y B, y que de esta deriva la división de coaliciones como son:

⁸⁴ El 20 de marzo de 2009 se dio a conocer una primera versión fue dada a conocer a la comunidad en foros realizadas en las sedes de la Universidad. En estos espacios se solicitó a la Comisión de Asuntos Legislativos la apertura de un plazo mayor de discusión y análisis, a efecto de revisar varios de los puntos incluidos en este documento. Esta solicitud derivó en la realización de una segunda fase de consulta y la reelaboración de la propuesta. <http://www.uacm.edu.mx>

⁸⁵ Entonces se entregaron "... siete nuevas propuestas parciales y totales de Estatuto y cuatro documentos complementarios a esta norma". Ibid

A1, A2, B1, B2 Y B3 han logrado que como una segunda parte se busquen mecanismos para poder llegar a algún acuerdo.

Gráfica No. 9
Se respetan los acuerdos



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

De acuerdo al resultado obtenido en la Gráfica No. 9, los profesores de los grupos A1 y B2 con el porcentaje alto de un 43.29% dicen que sí se respetan los acuerdos que se llevan a cabo de las reuniones de la Academia y un 16.98% dijo que no se respetan los acuerdos. Con esto puedo decir que se observó en la academia un equipo de trabajo. El 16.65% de los docentes que “no sabe” si se respetan los acuerdos son profesores que no están interesados en participar y estoy hablando del Grupo A2 y B3. Ahora bien, un 16.65% mencionó que “a veces” persona A2, A4 y B3, B6 y B7, por supuesto que estos son los profesores que pertenecen a distintos grupos de trabajo y que por alguna u otra razón no llegan a estar conformes con lo que se decidió, pero que asisten y participan en las juntas.

Es muy cierto que en ocasiones son pocos los profesores que asisten a las reuniones⁸⁶, pero también es real que con algunos recae la decisión; estoy mencionando a los profesores propositivos⁸⁷, estos son quienes deciden al final, puesto que asisten a todas las reuniones, están enterados de todo. Sin embargo, los profesores propositivos buscan lo que creen mejor para su academia.

El hecho de tener mayor información, los guía a poder crear sus estrategias para que éstas sean aprobadas es decir, que los profesores que no pertenecen al

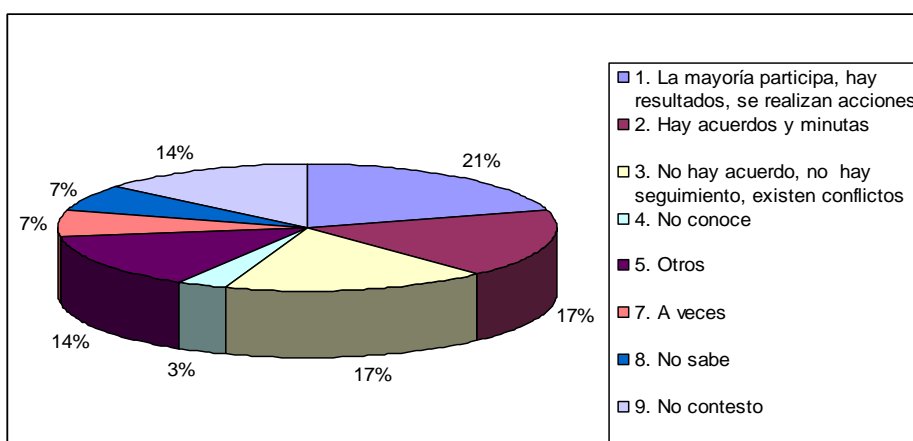
⁸⁶ Obsérvese en el Esquema No. 3 en los grupos A1, B1 y B2 a diferencia de los Grupos A2 y B3.

⁸⁷ Ver Esquema No. 2 y en el círculo “Propositivos”, se encuentran ubicados las personas A1, A2, B1 y B2.

grupo A1 y B1 son profesores que no gozan de una mayor información privilegiada, pues se encuentra con una racionalidad limitada, porque bien se sabe no tienen toda la información completa.

Cabe destacar que en la Academia existe un buen nivel de participación, y hay quienes no participan, sin embargo, cómo ha sido que los profesores han de llegar a ponerse de acuerdo, pues para ello en mi investigación concluí lo siguiente en la gráfica presentada a continuación:

Gráfica No. 10
Se respetan los acuerdos



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 10 los acuerdos que se toman por parte de los profesores de la Academia con un 56.61% dijo que hay acuerdos y minutas, y claro en las reuniones de SLT observé que si se elaboraban éstas y votaban. Con un 56.61% los profesores expresaron que no hay acuerdos porque no se les da seguimiento y existen conflictos, y con un 23.31% hay quienes no saben como se respetan los acuerdos; siguiéndole con un 69.93% que la mayoría de los profesores participa porque existen resultados y se llevan a cabo acciones de trabajo.

Por lo anterior, quienes “no saben” como se respetan los acuerdos son pertenecientes a los Grupos A2 y B3⁸⁸, grupos que no participan y no les interesa

⁸⁸ Obsérvese en el Esquema No. 3 en el Grupo A2 con líneas naranjas a la personas: A5, A6, A7 y A8; así como en el Grupo B3 con líneas naranjas a las personas B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21 y B22.

tomar decisiones dentro de la academia, ya que expresan que: “presenta la academia cansancio por parte de la institución (...) que todos hacen lo que creen conveniente”.⁸⁹

Los acuerdos se van respetando conforme se va trabajando sobre las propuestas hacía el EGO, el caso del plantel de San Lorenzo, los profesores propusieron un reglamento de convivencia para respetar lo que emanara de ahí. Y en el caso general de más importantes, solo se basan en lo que dice el libro de apoyo y en las reglas que ellos mismos han interpuesto como escuchar y ser escuchados.

Por otro lado, existe una contradicción por parte de los profesores ya que se dicen ser participativos, que hay acciones, acuerdos y minutas; pero al mismo tiempo dicen no hay acuerdos, no hay seguimiento y existen conflictos, entonces caen en la incongruencia. Ahora bien, un 56.61% no contestó y esto no solo fueron personas de los Grupos A2 y B3, sino que también de los Grupos A1 y B1.

Los docentes de los grupos A1 y B1, en sus entrevistas dicen que no todos: “quieren ser observados y etiquetados como líderes o gente que tiene seguidores”; con esto contestan que simplemente son profesores con un poder de argumentación y planteamientos por su participación y por el otro lado en estos mismos grupos hay quienes si hacen protagonismo para alcanzar el poder.

Sin embargo, pese a que existen profesores que trabajan y participan, también hay quienes no lo hacen; pero a pesar de eso el porcentaje mas alto es de quienes participan y toman decisiones, generan acción organizada en la Academia y como institución la Universidad busca un ambiente estable.

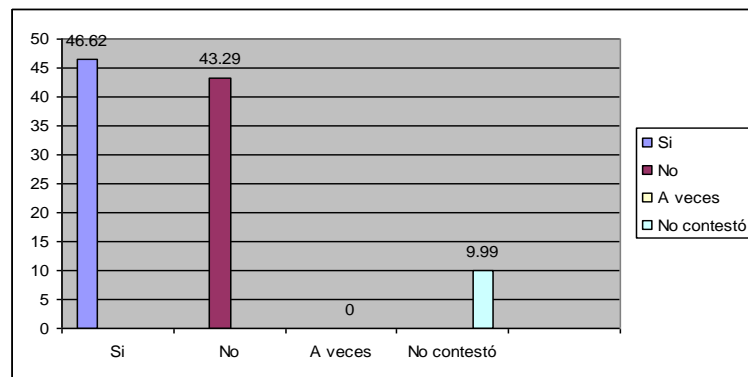
Conocer un poco más de la academia en cuestión de la participación el NIS aplicado a mi estudio de caso, reconoce que la Universidad como institución va en función de lo formal e informal, es decir, lo que los docentes llevan a cabo en sus prácticas en su vida cotidiana, lo cual nos dice que las reglas existentes que se lleven de acuerdo a la acción organizada la va regulando.

El tema importante a tratar es el EGO, para eso es necesario saber quienes están interesados en participar para su modificación en una segunda fases, si lo conocen y están dispuestos a proponer algunas ideas para su modificación, pero antes tener la certeza de quienes son los profesores que tienen conocimiento sobre ello.

⁸⁹ Entrevista No. 5

Gráfica No. 11

¿Conocen los profesores la propuesta inicial del Estatuto General Orgánico de la UACM?



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

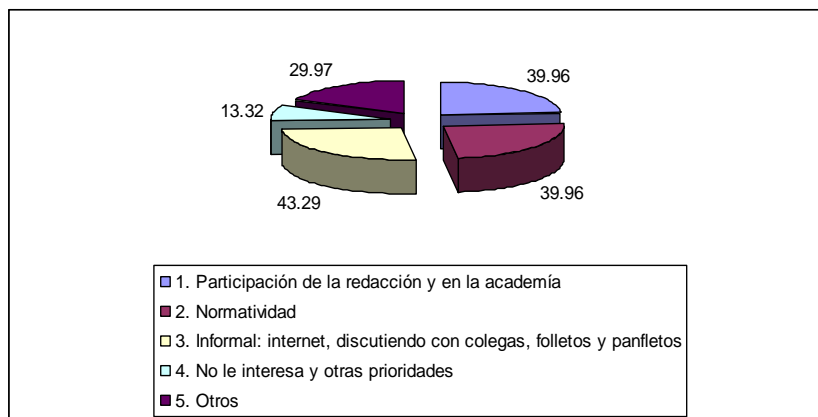
Es necesario conocer estadísticamente ¿Cuántos son los profesores que conocen la propuesta inicial del EGO? Un 46.62% del profesorado y pertenecientes a los Grupos A1, B1 y B2 si conoce la propuesta inicial del EGO, le sigue un 43.29% que no lo conoce como los Grupos A2 y B3, entonces estoy hablando de que más de la mitad no conoce la propuesta inicial del EGO, sin embargo, al no haber conocimiento del tema no hay participación y por eso hay un pequeño porcentaje de quienes contestan que “no saben, no contestan o a veces”, los profesores que se encuentran participando en la academia conocen el tema.

Puesto que hay profesores que no asisten frecuentemente y sí lo conoce, pero son muy pocos; menciono de nuevo la participación de los profesores propositivos y del conocimiento que tienen por analizar el EGO y la información que tienen de la situación de la Universidad.

La participación que genere cada uno de los profesores marca un camino para que sus actuaciones vayan generando acción organizada, y es esto parte de lo que se construye al interior de la Universidad. La acción organizada al interior se fue formando porque existen ciertos mecanismos de actuación que impulsan a que los profesores participen o por lo menos conozcan el EGO inicial, ya que esto concierne a toda la comunidad universitaria, porque es un reglamento que beneficia a la academia. El EGO es un reglamento que regula a la institución educativa y a su vez a

los colegios, administración y academia; para ello hay que conocer por qué mecanismos los docentes lo conocen:

Gráfica No. 12
Conocimiento del EGO inicial



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En el análisis obtenido de las entrevistas existen algunos mecanismos por los cuales los profesores expresaron que conocen el EGO inicial, observemos en la Gráfica No. 12 con un 43.29% de manera informal que los profesores del Grupo A y B en general lo conoce por medio del internet, folletos, panfletos y en pláticas con colegas. Y un 29.97% conoce el EGO por “otros” en esta respuesta quiero hacer una precisión que no del todo lo conocen⁹⁰. Sin embargo, el 6.66% de los integrantes de la Academia conoce el EGO inicial, porque lo han leído, conocen su normatividad y le da seguimiento a lo que suceda con cambios de este; por el contrario, con un 4% existen profesores como son el caso del Grupo A2 (persona A4, A5, B21, B25 y B26) y del Grupo B3 que no les interesa leerlo, ya que tienen otras prioridades más importantes, algunos dijeron que: “el trabajo docente es primero, hay cosas más importantes que hacer”.⁹¹

Obtuve como resultado el 6.66% porque existen profesores que participaron en la redacción de las propuestas que se hicieron al EGO inicial tanto en la academia como en otros planteles.

⁹⁰ Entrevista No. 6, 7, 13, 28 y 30

⁹¹ Entrevista No. 11 y 14

Retomando nuevamente el NIS sabemos que estudia lo formal e informal, pero esto se va dando de acuerdo a las acciones de la vida cotidiana. En la racionalidad limitada, todo se va dando de acuerdo a las acciones de cada uno de los profesores; sin embargo, en las coaliciones ya existentes son heterogéneas porque cada profesor tiene sus intereses individuales y sus objetivos están dados en una estrategia un tanto personal.

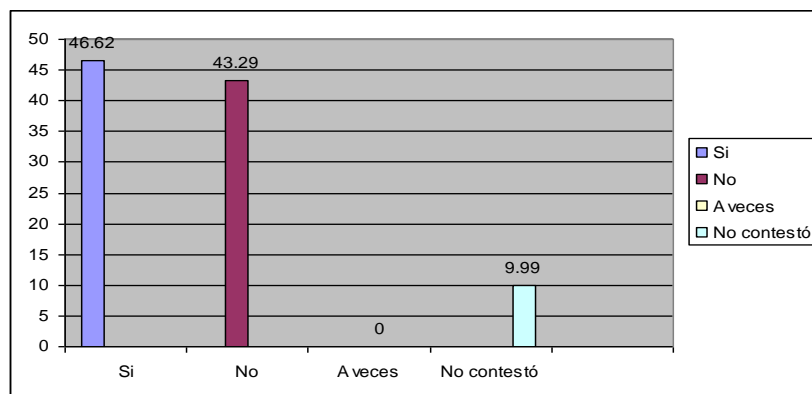
Cabe destacar que la estructura orgánica de la UCM fue modificada una vez que se le dotó de autonomía mediante el acuerdo por el que se aprobó la norma por la que se modifican, adicionan y derogan diversas disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, expedido por el Consejo Asesor de la UACM el 30 de marzo del 2006, el cual se menciona más adelante.⁹²

Por lo anterior, obtuve los resultados del porque los profesores piensan que participar en el proceso de la modificación del EGO puede ser no acorde con los propósitos de la Academia y hacia donde van inclinadas sus preferencias.

A continuación la siguiente gráfica muestra lo siguiente:

Gráfica No. 13

Es congruente con la Academia el EGO inicial



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

⁹² Cita tomada del “Proyecto de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico”, Coordinadora Mtra. Rebeca Reza Granados, realizada el 3 de octubre de 2007.

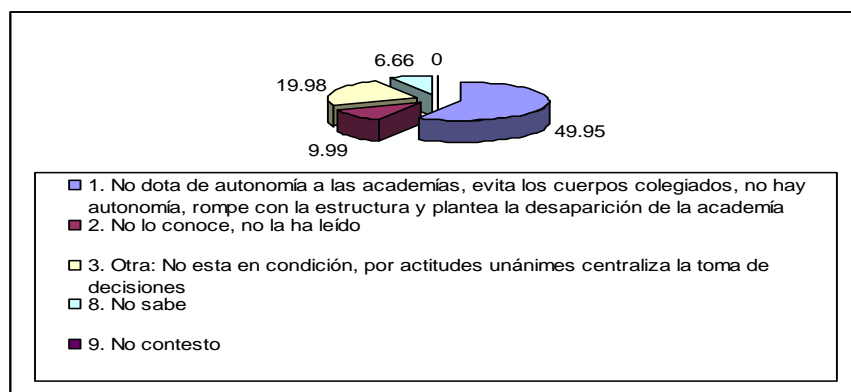
En la Gráfica No. 13 los siguientes resultados son: un 46.62% de los profesores de la academia de los Grupos A1 y B1 está de acuerdo que el EGO inicial y dicen que es acorde con los propósitos de la Academia; por el contrario existe un 43.29% de los Grupos A1, B1 y B2 que piensan que no es acorde con los propósitos de la academia; y hay un 9.99% de quienes “no contestaron” los Grupos A2 y B3. Lo cual varios de los profesores mencionaron que el Estatuto Orgánico necesita cambios y que realmente hace falta un EGO, que regule y formalice institucionalmente a la Universidad.

Algunos profesores piensan que el EGO inicial sí es acorde con los propósitos de la Universidad, mencionó un 46.62%, pero el 43.29% piensa que no es acorde, y lo dijeron académicos que son propositivos⁹³ y se puede observar en el esquema No. 2 “dicen los profesores no es congruente y piensa que el EGO inicial no es acorde”⁹⁴; pues en realidad hace falta que se le haga ciertas modificaciones para tener un EGO de la UACM, que finalmente riga y controle.

Para ello, en algunas entrevistas los profesores dijeron que consideran que la propuesta inicial del EGO presenta deficiencias pero ya existe una propuesta por miembros del CU y a continuación observemos los resultados que obtuve en las entrevistas:

Gráfica No. 14

Los profesores consideran que la propuesta del EGO no es acorde con los propósitos de la UACM



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En algunas entrevistas obtuve como resultado con un 49.95% que los profesores dicen que la propuesta del EGO inicial no dota de Autonomía a las

⁹³ Personas A1, A2, B1 y B2

⁹⁴ Entrevista No. 23

academias, evita los cuerpos colegiados y plantea la desaparición de la academia. Por otro lado, con un 19.98% el resultado dio que por actitudes unánimes centralizan la toma de decisiones y no está en condición; los Grupos de la academia A2 y B3 con 9.99% no conocen, no han leído y no saben las propuestas del EGO inicial con el 6.66%.

Las reuniones que se llevaron a cabo entre profesores de la Academia de los Grupos A1, B1 y B2 para proponer entorno al EGO fue fructífera, pues quienes participaron lo hicieron por plasmar lo que pensaban tomando decisiones que pudieran estar ayudando y apoyando al proyecto educativo de la Universidad a que siguiera su rumbo; sin embargo, como una segunda fase para proponer y sacar propuestas hubo una buena participación entre los integrantes del profesorado. Las reuniones que se llevaron a cabo se dieron en un ambiente de pocas fricciones, pero al mismo tiempo, se dio un compañerismo; los profesores que participaron tienen ya definidos sus objetivos: es decir, saben porque votar, que decir y que decidir.

La heterogeneidad de objetivos que dio ha sido de manera particular por los objetivos a los cuales cada profesor presenta, cada uno con su racionalidad ha decidido tomar decisiones y sumarse a una coalición, como bien los Grupos A1, B1 y B2, siendo estos los grupos participativos.

Una explicación del porque los profesores actúan de acuerdo a su beneficio ha sido, porque en cuestión de imagen los procesos se explican en que: “los actores organizacionales que toman decisiones racionales construyen en torno suyo un ambiente que restringe su habilidad para cambiar más en los años subsiguientes (Powell; 1991: 251)”.

Debería de existir una homogeneidad de objetivos, pero la realidad ha sido que antes que eso se debe haber una heterogeneidad de objetivos; sin embargo, esto se va dando. De manera que se da la acción organizada en la ACPyAU se va analizando las diferentes situaciones de los profesores tanto en lo individual como en lo colectivo; se va buscando en las reuniones una pluralidad y autonomía que puede hacer que las decisiones que toman los profesores se vuelvan ordenamientos con ciertos fines ya definidos.

La Academia al generar acción organizada va demostrando un manejo y respuesta de los problemas que se van presentado en la academia y esto logra que

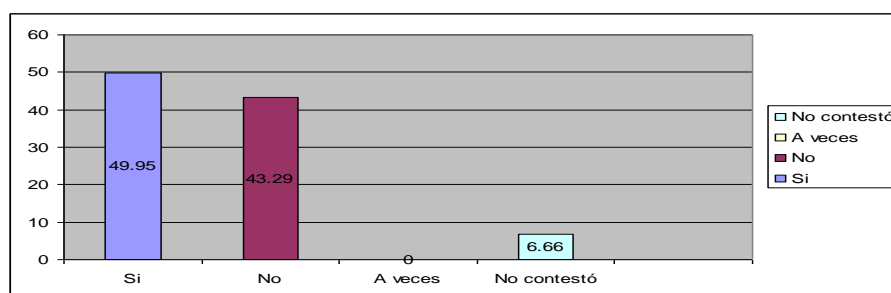
los profesores contribuyan a buscar alternativas para solucionar esto; además de las propuestas que pueden presentarse para solucionar y al mismo tiempo están presentes en la institución.

Por lo anterior, hay que tener en cuenta que en la Universidad y en especial en la academia todas las reglas formales se conocen por representar los intereses de los profesores son estos quienes han diseñado esta parte; por lo tanto, los pactos y convenios tienen un propósito importante es institucionalizar e ir regulando los comportamientos de los docentes en este caso, y hablamos de heterogeneidad para posteriormente llevarlos a una colectividad en donde exista la homogeneidad ya que son el producto del poder negociador.

3.3. Lucha de Poder

En este sub-apartado mencionaré lo que logré obtener como resultados en donde se marca como los profesores tienen deseos, objetivos e intereses; estos se encuentran definidos y con esto buscan darse cuenta y analizar si efectivamente las consecuencias que se den son buenas. Es decir, que cada uno de los profesores se encuentran evaluando las consecuencias de toda política, en este caso las propuestas que se toman con respecto al EGO.

Gráfica No. 15
Profesores que participaron en la toma de decisiones
Para la modificación del EGO



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

La no participación de los profesores de los Grupos A2 y B3 es muy grande y que fueron pocos los profesores de los Grupos A1, B1 y B2 que sí lograron proponer y llevar a cabo las reuniones para generar acción organizada.

La acción organizada busca que un gran número de profesores participen para llevar a cabo la toma de decisiones y se plasmen en propuestas; y partiendo de esto depende que se pueda dar un intercambio o bien negociación a partir de sus objetivos entre los docentes de la academia.

La experiencia con que los profesores actúan individualmente logra que este vaya rumbo a un intercambio y dependiendo de lo que quiera y tenga, se puede. Y bien como argumentan March y Olsen, “Es más fácil satisfacer las necesidades compatibles con las necesidades de otros que las necesidades que compiten con las de otros”. Es decir, si los profesores tienen un mayor número de propuestas tienen más facilidad y voz de ser oídos en la Academia y esto será más fuerte a la hora de la posición de intercambio.

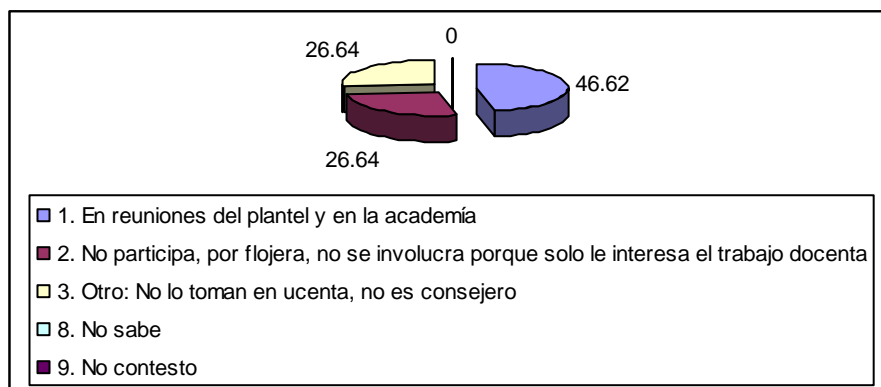
En esta parte de intercambio las coaliciones existentes como son: A1, B1 Y B2 buscan mecanismos de lograr que sus propuestas salgan adelante y logren colocarse como primeras propuestas. Esto va generando que las coaliciones de profesores se puedan estar dando un ejercicio de poder de manera democrática y que en realidad busque que se vaya convirtiendo las necesidades y sus recursos particulares en acción organizada y participativa.

En todo el proceso la ACPyAU utilizaban una metodología centrada en los acuerdos y el disenso de cada una de las propuestas de los docentes. Una y otra vez se discutía si no quedaba claro, aunque en realidad se avanzaba al final la decisión era de los profesores propositivos que avalaban y plasman lo que se acordaba en la reunión, pero el grupo A1 y B1 como siempre al frente buscando lo mejor tanto para la Academia como para ellos mismos.

Pues bien, el poder es un generador de intercambios o negociaciones, lo que sucede en la Academia es que se lleva a cabo la reunión de profesores para poder intercambiar ideas, propuestas etcétera; además estos grupos buscan aplicar políticas para poder llevar a cabo una mejor convivencia entre los docentes.

Gráfica No. 16

Participación en las decisiones del Estatuto General Orgánico



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Y para poder llevar a cabo la convivencia dentro de la Academia los profesores con el 46.62% participan en reuniones del plantel y en la academia los Grupos A1, B1 y B2⁹⁵, y le sigue con un 26.64% los profesores de los Grupos A2 y B3⁹⁶ que no participan, tienen flojera de participar o que finalmente solo se involucran en el trabajo docente; al igual que otros profesores que dicen que no son tomados en cuenta, porque no son consejeros del C.U.

Pero los profesores al participar busca de manera democrática participar, esto se convierte en poder y las necesidades individuales que existen van generando acción colectiva. Es por esto que los profesores elaboran sus propias reglas e incluyen sus códigos de conducta, convivencia, y de responsabilidad (tal es el caso del enlace) es decir de una manera formal para llevar a cabo sus reuniones.

Quienes influyen en la toma de decisiones de la academia son los Grupos A1 B1 y B2 dependiendo del tema y situación, y los profesores con prestigio y protagonismo, sobre todo los más involucrados son las personas B1, B2 y B3, por otro lado están las personas A1, A2 pero estos no son tanto como en el Grupo B. Es decir, todos los profesores que pertenecen y asisten a las reuniones, aunque el papel principal lo tiene la figura de enlace, sin olvidar que tiene fuerza interna y externa.

Sin embargo, las coaliciones A1, B1, B2 según en las teorías de intercambio racional es solo un resultado de lucha de poder que se da al interior y que busca como

⁹⁵ Obsérvese el Esquema No. 3 el Grupo A1 y B1 con líneas azules, y el Grupo B2 con líneas verdes.

⁹⁶ Obsérvese el Esquema No. 3, el grupo A2 y B3 con líneas naranjas.

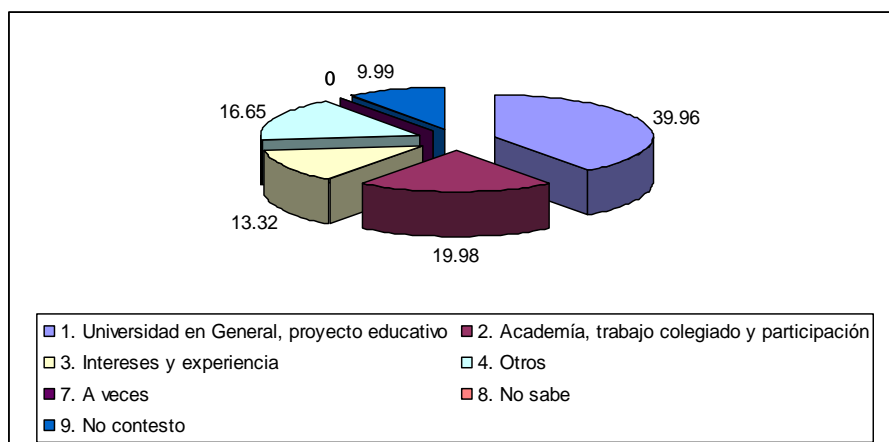
resultado las acciones llevadas a cabo como son el intercambio entre los distintos profesores que van luchando por lo que quieren.

Por lo anterior, son profesores buscando un interés individual, pero al mismo tiempo se vuelve grupal, es decir, que la racionalidad y percepción que tenga cada profesor busca realidades compartidas, ya que dentro de la racionalidad existen ciertas limitaciones que la percepción de éstas y sus consecuencia serán representadas y percibidas en realidades externas.

Al llevarse a cabo la acción organizada, los profesores tratan de entender el entorno que los rodea, comprender su historia y al mismo tiempo mejorar ese entorno que para ellos llega a ser confuso, ambiguo, buscan interpretar las reglas que se han marcado, es por esto que se sienten motivadas las coaliciones para llegar a participar.

Gráfica No. 17

Motivo para la participación en procesos de decisión



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la academia los profesores que se integran a participar en procesos de decisión, se encuentran motivados con un 39.96% porque les parece bueno el proyecto educativo de la UACM, dicen los Grupos A1 y B1 con un 6% su motivación es la academia, el trabajo colegiado y la participación; al igual que los motiva otras opciones, y con un 13.32% su experiencia y los intereses individuales son su mayor motivación y con el 9.99% “no contesto” como son Grupos A2 y B3.

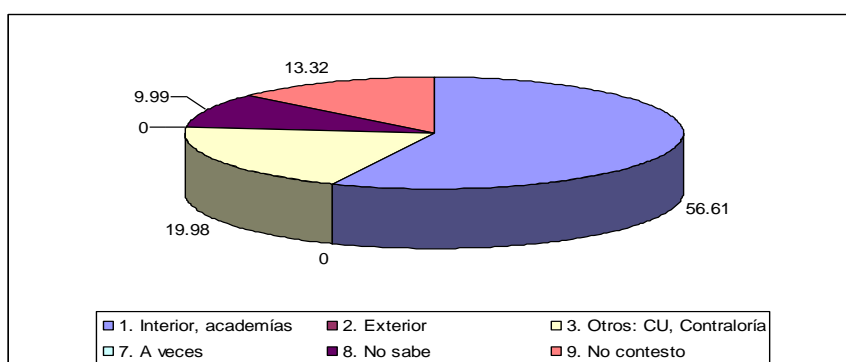
Los profesores que han participado es por que se identifican con el proyecto de la Universidad, sus decisiones se centran en un enfoque de elección racional, ya que está se basa en los objetivos y hacen énfasis en la forma en que estás formen la parte institucional.

La lucha de poder por decidir y ganar lleva a los grupos a llegar al intercambio racional y esto a una racionalidad estratégica en su comportamiento de los profesores; y supone que la acción organizada sea en función de preferencias compartidas, y que además al existir un conflicto de intereses entre los profesores los llevará a una acción grupal y ejercer entre sí intereses propios y esto se da en los diferentes Grupos A1, A2, B1, B2 y B3 por los intereses particulares de unos u otros profesores.

Además la motivación que tenga cada uno de los profesores los lleva a que tomen las decisiones que creen que son más adecuadas; pero las coaliciones que más han participado y que han hecho propuestas son: los Grupos A1, B1 y B2, aunque a veces sea por separado⁹⁷.

La siguiente gráfica muestra un panorama general de la participación de los Grupos A1, B1 y B2 de la Academia de quienes han hecho propuestas al EGO inicial.

Gráfica No. 18
Propuestas de algunos actores al EGO



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 19 un 56.61% quienes proponen propuestas al EGO son las academias en general, con el 19.98% otros como son: El Consejo Universitario (CU) la

⁹⁷ Entrevista No. 29

contraloría, etc., pero con un 13.32% no contestaron los profesores, siguiéndole con el 9.99% los que no saben de que se trata.

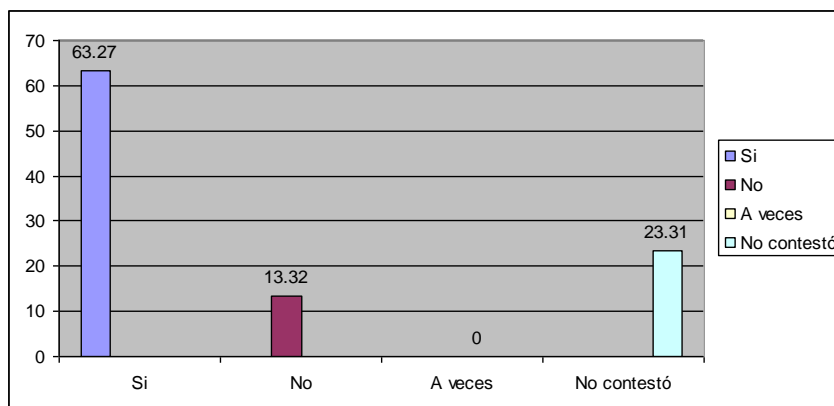
Los Grupos A1, B1 y B2 fueron quienes participaron en la elaboración de propuestas al EGO inicial, su participación fue en distintas sedes de la Universidad. Al final de las sesiones se plasmaron sus propuestas como fue caso de los planteles: Del Valle, San Lorenzo Tezonco e Iztapalapa y en donde hubo poca participación por parte de los profesores de la academia⁹⁸

En el párrafo séptimo dice el acuerdo del primer CU, que expide el EGO de la UACM dice: “que se elaboró un documento cualitativo con esta información el cual fue presentado en las sedes y planteles y que una vez discutidos en estos espacios, sirvió como base para la elaboración del presente”.⁹⁹

Sin embargo, la poca participación logró mostrar evidencias de que existen grupos externos como son: otras academias, los colegios y hasta los mismos estudiantes pertenecientes al CU; como lograron defender sus propuestas contra estos grupos, pues a continuación veremos la siguiente gráfica:

Gráfica No. 19

Al exterior la academia defiende las propuestas



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

La Gráfica No. 20 muestra que al exterior de la academia “si” se defienden las propuestas con un 63.27% esto lo dicen los grupos B2, le sigue con el 23.31% los que

⁹⁸ Entrevista No. 17

⁹⁹ Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México

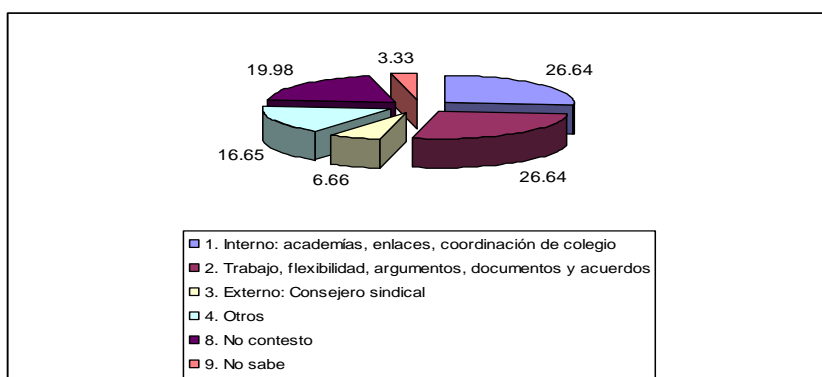
no contestaron, y con el 13.32% los Grupos B2 (algunas personas) y B3 que dicen que no se defienden las propuestas. Pero en la academia no solo se llegan acuerdos al interior, también hay al exterior, ya sea en reuniones con el Rector, con la Coordinación Académica, los coordinadores de Colegio, etc., en este caso los profesores que toman decisiones al exterior de la Academia buscan defender sus propuestas, ya sea por:

- Argumentos
- Participación
- Acuerdos con profesores u otras academias

Es muy bien sabido “que el mejor argumento gana”, sin embargo, cada grupo defiende sus propuestas; pero es necesario saber que la ACPyAU busca lo mejor en cada coalición va a ver intereses y que pocas veces se refleja en los intereses de otras coaliciones. Los profesores al tener intereses buscan defenderse de otra propuesta si esta no le favorece.

Gráfica No 20

Defensa de propuestas en el exterior



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

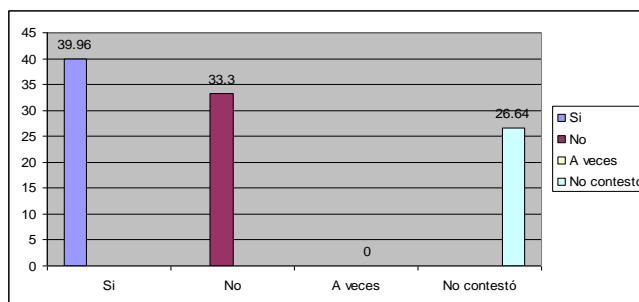
La defensa por las propuestas en el exterior de las coaliciones son: con un 26.64% son defendidas por los enlaces, Coordinador de Colegio y en especial la Academia, en esta parte quienes son participativos como los Grupos A1 y B1 las

personas B1, B2 y B3, a l igual que por trabajo, flexibilidad, argumentos, documentos y acuerdos. Con el 19.98% no contestaron, 16.65% otros y el 3.33% no sabe.

Las coaliciones de los Grupos A1 (persona A1 y A2), B1 (persona B1, B2 y B3) y B2 (persona B7 y B8) que participan han logrado permear a la Academia con propuestas, participando y decidiendo; la Academia ha tomado decisiones de manera práctica enfocada al trabajo, la flexibilidad y los argumentos necesario de temas relevantes; donde sea plasmados en documentos para poder llegar a acuerdos que sean beneficiosos a la comunidad y a su misma academia.

Gráfica No. 21

Influencia en otras academias



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

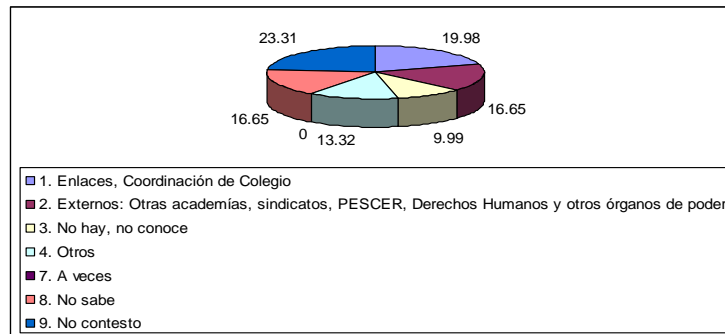
Pero no solo hay intereses al exterior de la academia, si no que además existe una influencia en otras academias, es decir que con un 39.96% los profesores dicen que si hay influencia y con el 33.3% no.

Lo anterior nos dice que aunque el número sea mayor de que no existe influencia, marca que si hay relaciones laborales, políticas, docentes y de investigación con otras academias; además de que algunos profesores de las coaliciones de los Grupos A1, B1 y B2 han participado en ello. El otro 13.32% de los Grupos A2 y B3 no contestó, se reservó la pregunta.

En el caso del EGO, algunos profesores del Grupo B1 participaron con otros profesores pertenecientes a otras academias, como ejemplo: el plantel de San Lorenzo Tezonco, donde lograron sacar propuestas para su modificación.

Gráfica No. 22

De que manera hay influencia con otras academias



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

De que manera hay influencia con otras academias, pues con un 16.65% los profesores de los Grupos A2 y B3 no contestaron, porque prefieren no dar información y generar problemas; pero con el 13.32% estos mismos grupos dicen que no saben; y con otro 13.32% se genera trabajo, reuniones con los enlaces y la Coordinación de Colegio; con el 9.99% influyen grupos externos como son: otras academias, el sindicato, el PESCCER, derechos humanos y algunos órganos de poder.

Sin embargo, profesores que pertenecen a los Grupos A1, A2, B1, B2 y B3 mencionaron con un 6.66% que no hay influencia o no conocen. Los grupos participativos se han ayudado de manera práctica e integral que los lleva a la motivación y a proponer alternativas para seguir buscando soluciones, saben de antemano que un grupo funciona, cuando otro lo apoya, mientras otros presionan al momento de decidir y votar por las propuestas planteadas. Pero esto funciona así, para que un grupo funcione es necesario tener influenciado a otros, saberse distinguir entre los demás grupos y en especial cuando las propuestas de los grupos de A actúan para acuerdos y los deseos de B viceversa.

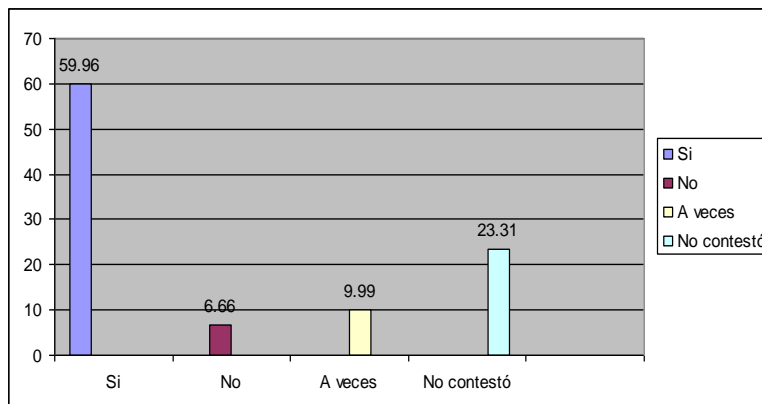
3.4. Negociaciones

El objetivo de las coaliciones distributivas o grupos, son aquellos que tienen mayor negociación; ha sido así donde cada profesor de la ACPyAU busca proponer y votar por las mejores propuestas o ideas que deriven de las reuniones, y así, llegar a sus objetivos. Es decir, con una racionalidad más allá de lo instrumental. Por ello, cada

docente tiene ya un fin específico que recae en sus decisiones y que además existen premisas individuales.

Un ejemplo de ello son los acuerdos que toman los profesores para llegar a pactar con el exterior, a continuación observemos la siguiente gráfica:

Gráfica No. 23
Existen acuerdos al exterior



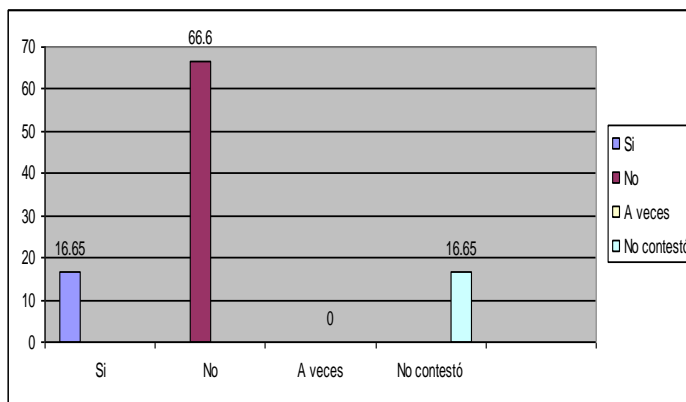
Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

La ACPyAU con una mayoría dijeron con un 59.96% que si se respetan los acuerdos en la Academia, solo un 6.66% dijo que no se respetan; pero el 23.31% de los profesores entrevistados no contestó, lo cual es un buen numero en porcentaje que decide callar y no mencionar si hay o no acuerdos. Por otro lado, el 9.99% de los académicos dijo que a veces hay acuerdos al exterior.

En la academia existen acuerdos al exterior, dijo el profesor¹⁰⁰ del Grupo B1, que sí existen acuerdos, pero estos son llevados con otras Academias, con los Colegios y la Rectoría. Cabe destacar que la principal figura de los profesores para acordar al exterior es la figura de enlace, un papel que desempeñan dos profesores, uno perteneciente del grupo A y otro del grupo B, ambos tienen voz y voto dentro de la Universidad y así podrán llegar a acuerdos con otras academias para realizar trabajos en conjunto, realizar seminarios, etc. Pero lo que aquí importa es como estos grupos logran llegar a acuerdos, o mejor dicho negociar mediante la argumentación y su sustento teórico de cada profesor.

¹⁰⁰ Entrevista No. 17

Gráfica No. 24
Propuesta Inicial del EGO



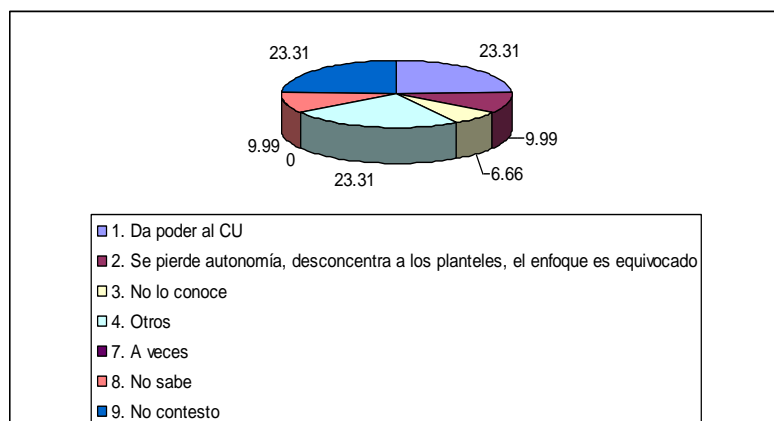
Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Para poder llevarse a cabo las negociaciones en las propuestas sobre el EGO que realizaron los profesores de la ACPyAU cada uno en distintas sedes y grupos, fueron momentos difíciles, pues fueron pocos quienes participaron en las propuestas y el 66.6% del profesorado no conoce el EGO (es decir, no lo ha leído), pero el 16.65% sí conoce el EGO (lo ha leído) como son profesores de los Grupos A1, B1 y B2. Los resultados que obtuve fueron, que si se respetaron las propuestas que se sacaron en reuniones (pese a las distintas actitudes que había en contra), pero el 16.65% no contestó y son del Grupo A2 y B3; a estos grupos la información no le llega completa, por lo tanto, su información esta limitada.

Los grupos participantes como son: el A1, B1 y B2, han podido vivir un momento histórico de la Universidad e importante de un tiempo que no se sabe cuánto tiempo tendrá que pasar para volver a buscar y proponer en materia legal acciones que ayuden a impulsar a la Universidad y sus Colegios.

A continuación observemos cuáles fueron los argumentos principales que usaron los profesores de la Academia para su participación.

Gráfica No. 25
Argumentos sobre la propuesta



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Los profesores de la ACPyAU después de las extensas reuniones y las diferentes decisiones e ideas de los compañeros, buscan que sus propuestas sean las indicadas y que favorezcan a el EGO que se propondrá, pero no solo han pasado por la línea de proponer, sino que argumentaron para luchar por sus ideas, es decir, que la mayoría de sus propuestas de lo profesores de la Academia dan fuerza a las Academias en general. Es decir, con un 23.31% el CU obtiene fuerza, al igual que el 23.31% no contestó, es decir, los profesores entrevistados no dijeron algo, simplemente se reservan y menciona a los Grupos A2 y B3.

Los grupos A2 y B3 son los grupos menos participativos y limitados en la información, por lo tanto, son profesores informantes y opinantes; puesto que no participan constantemente, si no que solo acuden esporádicamente.

Pero por otro lado, los Grupos A1 y B1 son quienes al final de sus argumentaciones han sido quienes han sobresalido y proponen, su participación no solo radica en ello, sin no que también logran que los demás grupos acepten y lleguen a un acuerdo.

Otros argumentos que utilizaron fueron los profesores de la academia¹⁰¹ y es que “existen ciertos intereses particulares y que cada profesor busca lo mejor”. Cabe destacar que los intereses particulares llevan a formar a las coaliciones y lograr sus

¹⁰¹ Entrevistas 3, 6, 15, 22 y 28

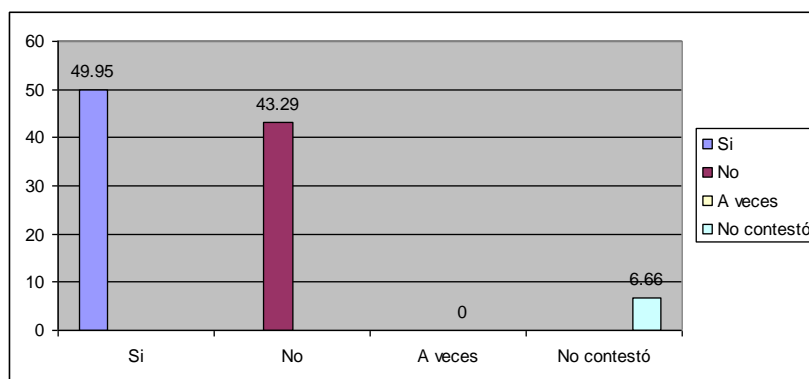
intereses colectivos, y no hay que olvidar que cada académico que conforma un grupo tiene intereses particulares y llega a formar parte de una coalición.

Los profesores decidieron formar grupos para poder llegar a acuerdos y negociar cuáles serían las propuestas para manejarlas y dárselas al CU, sin embargo, un 3% argumentaba que logran llegar a acuerdos porque se le ha dado un enfoque equivocado a la trayectoria de la Universidad y de las academias, además de que la propuesta del EGO planteada por el CU desconcentra los planteles y que plasma que se va perdiendo autonomía. Por ellos, los profesores deciden unificarse y sacar las mejores propuestas que a su manera de estudiar el caso y conocer la ley Universitaria buscan lo mejor para la Universidad.

Por lo anterior, a continuación observemos cuáles fueron las aportaciones que ha hecho la ACPyAU con respecto al EGO.

Gráfica No. 26

Se han hecho aportaciones a la academia con respecto al EGO



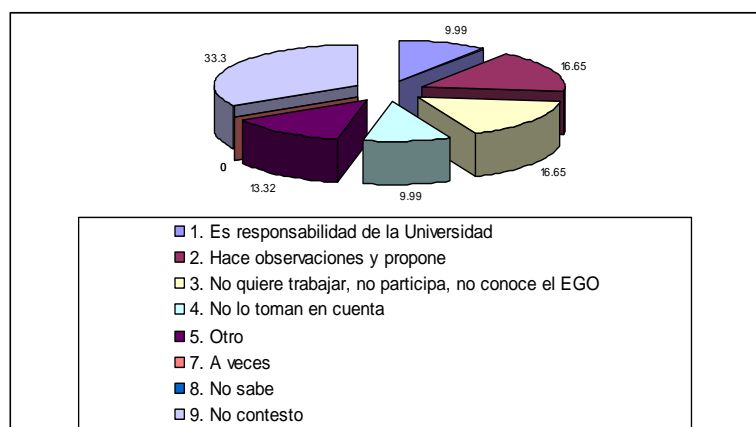
Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Durante el tiempo que tuvieron para organizarse y plantear propuestas con respecto al EGO los profesores decidieron definitivamente que es importante el EGO y participar, pero lo curioso fue que a pesar de que logre localizar que hay grupos que no participan como son los Grupos A2 y B3 (y que de estos hay un número de profesores), me parece importante mencionar que el 49.95% de los profesores dijo sí participar y el 43.29% no participa, pero el 6.66% no contestó, profesores que por

alguna razón particular dicen “no tener participación, porque al final no los toman en cuenta”.¹⁰²

De los profesores participantes como son los casos de los Grupos A1, B2 y B3 su participación ha sido grata e importante para la academia, y algunas de las aportaciones que hicieron fueron:

Gráfica No. 27
Cuales son las aportaciones con respecto al EGO



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

En la Gráfica No. 28 explicó que la mayoría de las aportaciones obtenidas serán responsabilidad de la Universidad y de los participantes y con un 10% los profesores indicaron esto; con el 16.65% mencionaron los académicos que hacen observaciones y proponen al igual que no quieren trabajar, no participan y no conocen el EGO (tal es el caso de los Grupos A2 y B3; con el 13.32% existen otras maneras de aportar (platicando, papeletas, panfletos o internet). El 9.99% de los docentes indicó que no son tomados en cuenta como son Grupos del A2 y B3, al mismo tiempo que algunos profesores mencionaron que no saben cuales fueron esas aportaciones.

Lo importante de este apartado es como el interés individual lleva a los profesores a formar los grupos y estos a su vez suman grupos como es el caso de los Grupos B1 y B2 que es formado por profesores participantes y quienes quieren estar informados de lo que sucede aunque su participación no sea de todo en las reuniones.

¹⁰² Ibid

La formación de coaliciones logra permear en la ACPyAU para un mejor funcionamiento que lleve a los profesores a poder realizar un mejor trabajo y acordar con otras academias y colegios de la Universidad para que resalte esta academia y obtengan una buena evaluación a nivel institución. Lo importante de la academia no solo ha sido su participación, sino que las propuestas que emanan de las reuniones son llevadas a ser acciones que han permitido que tanto los profesores como estudiantes sobresalgan (seminarios, diplomados, cursos, talleres, etc.) y conozcan sus potenciales de obtener un conocimiento más puro y formarse una opinión propia, como bien lo maneja la Universidad.

Lo anterior, hay que agregarle los comportamientos que se han presentado en las reuniones, pues es importante decir que la conducta propositiva es manejada por unos cuantos, estos dirigen el rumbo de las decisiones que se toman.

A lo largo de este capítulo observe que la formación de coaliciones distributivas me lleva a conocer cómo en una estructura institucional se mueven los siguiente Grupos A1, A2, B1, B2 y B3, y parte del estudio organizacional es descubrir y analizar cuales son los objetivos que buscan los grupos y como después de tener una lucha de poder llegan a negociar. Así como de los comportamientos de los individuos que están generando las propuestas, participantes y demás; aunque haya un cierto número de no participantes en propuestas para el EGO

Al final de todo este asunto “Para concluir este proceso, a partir del 13 de noviembre de 2009, la Comisión de Acuerdos Legales (CAL) sometió a consideración del pleno del primer Consejo Universitario, el dictamen final. Durante once reuniones de la sesión extraordinaria y permanentemente del pleno del conejo, convocada para tal efecto, se efectuarán importantes discusiones que derivaron importantes discusiones que derivaron en la aprobación general y particular del EGO”.¹⁰³

Para concluir, no se tomaron en cuenta las propuestas de los profesores de la ACPyAU del plantel de San Lorenzo Tezonco que hicieron llegar a la Comisión del CU en un documento que suscribió el entonces Coordinador de Plantel en ese entonces Fernando González Casanova. En el CU no se tomó en cuenta las propuestas de los académicos, solo en la parte administrativa.

¹⁰³ Párrafo 8º, acuerdo: del Primer CU expide el EGO de la UACM en los siguientes términos: EGO UACM. <http://www.uacm.edu.mx>

A MODO DE CONCLUSIÓN: REFLEXIONES FINALES

La Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) como proyecto educativo de nivel superior, busca en sus académicos integrar a profesores capaces de ser responsables, comprometidos, con alto nivel académico que proyecte, a través de cada uno de sus estudiantes los conocimientos que posee y de manera garante con sus estudiantes y con la misma Universidad. Sin embargo, existen casos que no son así, no hay compromiso con la Universidad, si lo hubiera la participación sería alta y talvez pudiera haber una academia fuerte, comprometida y consolidada institucionalmente.

Parto en mi primer capítulo de un enfoque del Nuevo Institucionalismo y donde retomo el Sociológico para explicar las formas de una estructura formal e informal, además de explicar la acción organizada y la racionalidad de los actores y destacar la importancia mi investigación, a partir de mis categorías analíticas.

Lo interesante de mi Capítulo II, ha sido el retomar el Proyecto del Equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico, hago énfasis que este proyecto no ha sido publicado y es de materia importante para la investigación; ya que yo de esta investigación he analizando temas y reglamentos, y que algunos temas no están escritos (como son: libros, revistas, publicaciones, entre otros) en la Universidad, pero son de valor institucional (proyecto propuesto por el primer CU); y para mi trabajo recepcional ha sido fundamental retomar textos, esquemas y organigramas del proyecto que son investigaciones y diseños inéditos, que yo consideré importante retomar.

Durante toda mi investigación descubrí varios acertijos al interior de la ACPyAU que aún por una cosa u otra no han sido estudiados, pero que por ende son observables en la práctica. En mi Capítulo III yo me centre al estudio desde la perspectiva teórica del NIS donde mis categorías analíticas fueron:

- Coaliciones Distributivas
- Heterogeneidad de Objetivos
- Lucha de Poder
- Negociaciones

A continuación una breve síntesis de las categorías analíticas desde mi punto de vista.

Las **coaliciones distributivas** que se conformaron en los momentos de proponer y elegir las decisiones tomadas han sido la respuesta de una minoría, porque hay un número mayor de quienes no participan quienes solo les interesa impartir clases, pero que hacen crítica de quienes toman decisiones son los que dirigen el rumbo. En mi estudio observé que los profesores que dirigen el rumbo de la decisión y la participación sobre el EGO son pocos, y solo cuatro personas¹⁰⁴ son quienes toman decisiones para proponer y concretar las propuestas que serán enviadas al CU. Propuestas dirigidas, con ciertos fines específicos que creyeron serían para beneficio de la ACPyAU.

Los **objetivos heterogéneos** nacen de los objetivos particulares que se convierten en la suma de los objetivos colectivos. Cada profesor tiene intereses y me atrevo a decirlo porque en las entrevistas lo mencionaron, que al final se resume y que comparten y es la impartición de sus clases.

La **lucha de poder** es algo inevitable para las personas que forman parte de un comportamiento racional particular; pero esta crece cuando es limitada la información, eso ha sucedido en la ACPyAU. La participación va disminuyendo cuando se llega al intercambio racional, porque los profesores que tienen liderazgo representan una estructura de autoridad en donde los profesores perciben un ambiente donde no pueden apropiarse. Es decir, que los profesores que solo son: informador, opiniones, informante y opinante les resulta complicado decidir del todo, pero pueden proponer; por el contrario, existe una relación de incertidumbre y control porque no pueden liberarse, y para que ellos sean quienes movilicen a los demás académicos. Es importante mencionar que existe una dependencia de los académicos sobre otros y esto no se daría pero es mutuo y así funciona que los fines colectivos se lleven a cabo.

El último punto son las **negociaciones** que son parte la influencia de cada profesor de la ACPyAU en su caso de otros profesores de otras academias. Si es cierto existen intereses que divergen en cualquier tema con la particularidad de interés

¹⁰⁴Es el grupo de Propositivos las personas A1, A2 y las personas B1 y B2. Veasé en el Esquema 2 del Flujograma de comportamientos

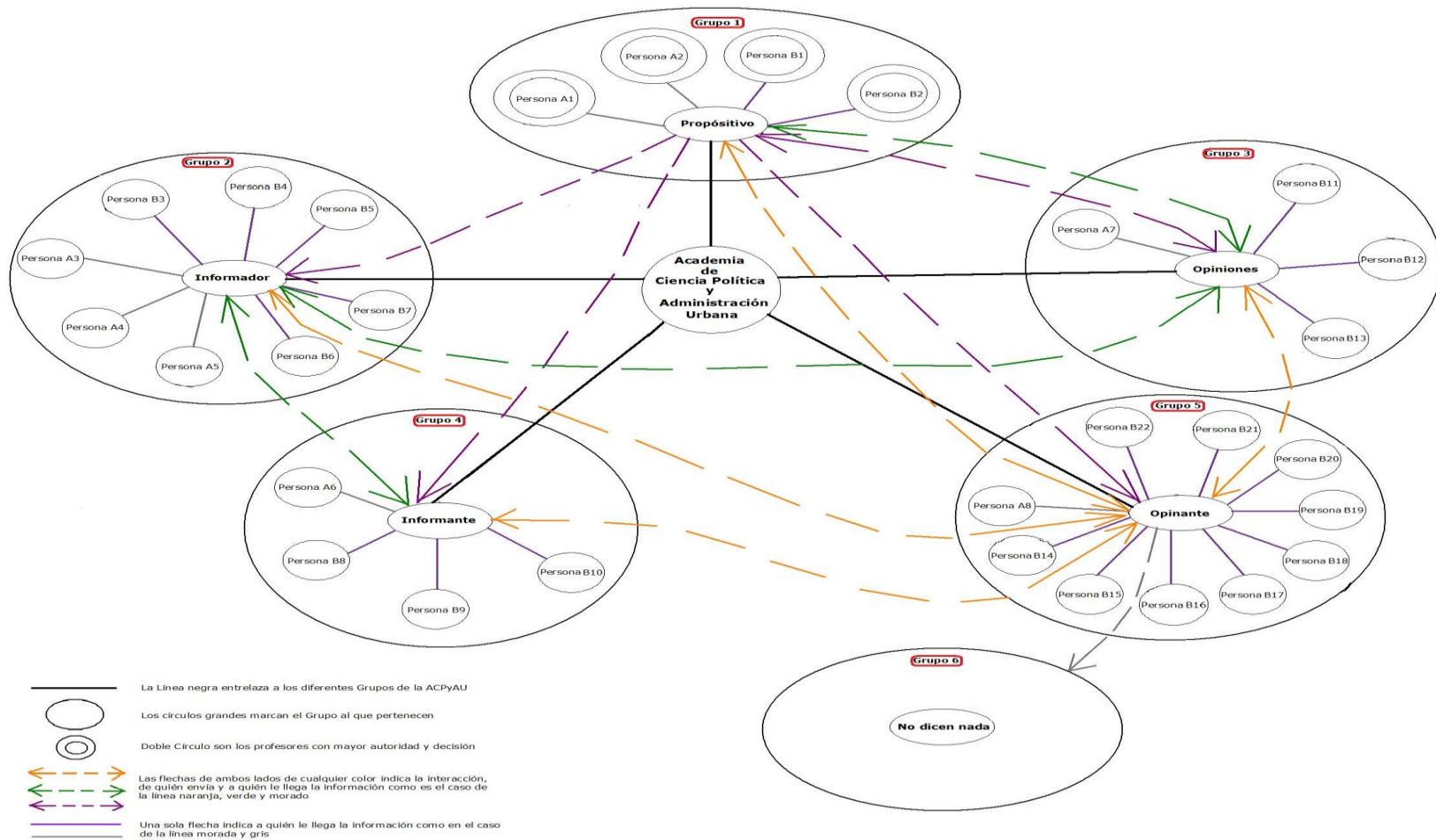
particulares, y al existir una suma de objetivos colectivos logran satisfacer mínimamente algunos objetivos.

La institucionalización es una perspectiva teórica, que al final busca la estructura formal, y me ha servido como una herramienta para darle sentido a la postura de cada uno de los académicos de la ACPyAU. Sin embargo, a partir de todo mi estudio de caso descubrí una forma de cómo construir mis esquemas mediante una categorización y comportamientos de coaliciones de actores que buscan ser participes en la toma de decisiones en la ACPyAU. Es decir, mis esquemas pretenden ser parte de un estudio metodológico que pueda transmitir información suficiente con explicaciones empíricas que demuestran la formación de coaliciones que tienen diversos niveles de poder para llegar a una decisión.

El Esquema No. 1 lo elaboré a partir de un diseño de archipiélagos que busca mostrar la localización de los profesores en su forma de comportarse y el tipo de perfil que tienen de acuerdo a un comportamiento grupal e individual. Y a partir de este esquema, fue como diseñé el Esquema No 2 que muestra a los profesores a partir de una persona para poder identificar la movilización de los actores y así poder conocer a los profesores principales (personas A1, A2, B1 y B2) que juegan un papel importante en la toma de decisión a partir de su comportamiento. Por otro lado, está el Esquema No. 3 donde se ubican los profesores a partir de su toma de decisiones y del grupo al que pertenecen. Los Esquemas 2 y 3 los diseñé de tal manera que por colores podemos observar que existe una interlocución entre profesores y como se distribuye la información y es evidente quienes toman las decisiones por que son los docentes que dirigen en la s reuniones.

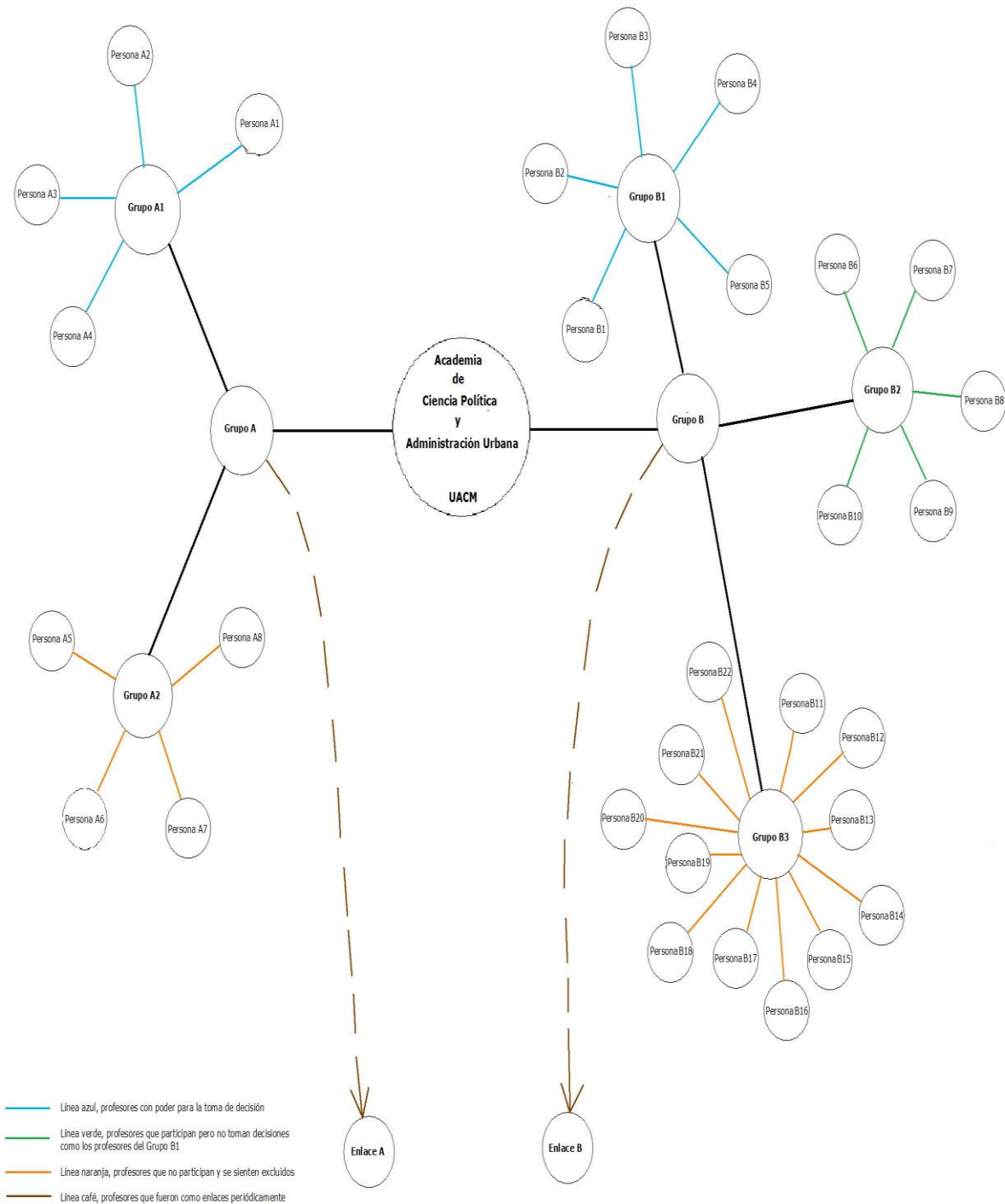
Los principales Grupos que han destacado en el Esquema No. 2 es de los propositivos donde se encuentran las personas A1, A2, B1 y B2 que son quienes más tienen decisión y fuerza al interior de la ACPyAU dado su comportamiento de líder al frente de los compañeros, y que evidentemente en comparación con el Esquema No. 3 los mismos actores del esquema anterior son participes y otros, como son: del Grupo A1 son las personas: A1, A2, A3 y A4, y del Grupo B1 son las personas: B1, B2, B3, B4 y B5. Estos son los profesores más participativos y que juegan un papel principal dentro de la toma de decisión de la ACPyAU.

Esquema (2) FLUJO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ACADEMIA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en las entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

Esquema (3) FLUJO DE COALICIONES Y TOMA DE DECISIONES DE LA ACADEMIA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA



Fuente: Elaboración Berzabeth González Chavarría, con base en entrevistas realizadas a los profesores de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana

El hecho de que se conforme coaliciones es un factor importante para estudiar y analizar cómo se dan las negociaciones para votar las propuestas que dieron algunos grupos en la modificación del EGO. Para negociar se necesita tener poder y eso fue lo que las cuatro personas que se mencionan del grupo Propositivo lograron, porque parten de la idea del proyecto educativo de la UACM tomando en cuenta de que no hay institucionalmente algo formal. De los profesores que tienen mayor poder al frente de la toma de decisiones es mayor el poder que detentan y en la parte Crozier y Friedber tenían razón, porque es aquí donde los profesores demuestran su capacidad de negociación en donde se genere incertidumbre y que puedan controlar.

Es cierto que la UACM tiene documentos formales que dirigen la institucionalización de la misma, pero aún falta que se redefinan algunas partes del existente EGO y crear otros apartados, uno de ellos es la parte de las academias.

A partir de la creación de mis esquemas mi metodología fue a partir del NIS que me sirvió para analizar la estructura organizacional y a partir de la historia que obtuve de cada una de las entrevistas que aplique a los distintos profesores. Porque uno de los obstáculos que se presentaron fue: primero, la muestra que presento de profesores entrevistados y que no aplique a más académicos, porque no aceptaron ser entrevistados, es decir, por miedo, por ocultar información, por cuestiones políticas o partidistas. Si algo aprendí en todo este trayecto de recopilación de información fue abstenerme a grabar o filmar las entrevistas, porque los profesores no se sienten tranquilos y piensan que esto sería utilizado de una impropia manera. Además de que cada profesor tiene una historia y experiencias propias que no le gustaría que fueran compartidas en una grabadora, por lo tanto, solo pude entrevistar y platicar con ellos para que se sintieran más tranquilos.

Otro obstáculo, fue la falta de información de la Academia, todo trabajo realizado aquí fue mediante un estudio empírico que he podido saborear con gusto para crear y diseñar lo que aquí se presenta y que me siento orgullosa de contribuir a la investigación de la Universidad a través de esta tesis.

Si bien este estudio de caso estudia el periodo de marzo 2009 hasta noviembre 2010 en la segunda fase de la convocatoria que se expidió por parte de la Comisión Legislativa del C.U. la ACPyAU en la Universidad hay problemas y varios han sido por falta de normatividad. La Academia fue proactivo en sus reuniones de las cuales serían los retos para consolidar lo inexistente y que ha permitido la ingobernabilidad de la UACM. Tal vez me equivoque pero este asunto se debe tratar en otra investigación, talvez en una maestría, para seguir reformando esta tesis, o hacer otras posibles investigaciones o publicaciones. Por lo pronto yo concluyó con una serie de preguntas: **¿Por qué es importante retomar el estudio a las diferentes Academias de la UACM?, ¿Cómo influyen las decisiones de los profesores en la institución?, ¿Cómo lograrían los profesores institucionalizar a la UACM? y ¿Puede la ACPyAU construir sus reglamentos y a través de estos y formalizarse?**

ANEXOS

Número _____
Folio _____

ENTREVISTA DE TESIS Elaborado por: Berzabeth González Chavarría

PREGUNTAS:

Grupo A

Grupo B

1. Sexo F M

2. Plantel _____

3. Tiempo que lleva trabajando en la UACM _____

4. ¿Qué tipo de participación tienen los miembros de su academia?

- Propuesta de impartición docente
- Propuesta de evaluación y seguimiento en el trabajo docente
- Propuesta de políticas de investigación
- Propuesta de evaluación de investigación
- Propuesta de programas de estudio
- Propuesta de plan de estudios
- Propuestas para formas de certificación
- Propuesta de distribución de recursos presupuestales
- Propuestas de horarios

5. ¿Al interior de la academia como se conforman dichas propuestas?

6. ¿Al interior de la academia se respetan los acuerdos?

Si No A veces

¿Por qué? _____

7. ¿Conoce la Estructura Orgánica de la UACM?

Si

¿De que manera? _____

No

¿Por qué? _____

8. ¿Conoce la propuesta inicial del Estatuto General Orgánico de la UACM?

Si

¿A través de que? _____

No

¿Por qué? _____

9. ¿Considera que es acorde con los propósitos de la academia?

Si No

¿Por qué? _____

10. ¿Usted ha participado en la toma de decisiones del Estatuto General Orgánico para su modificación?

Si

¿De que manera? _____

No

¿Por qué? _____

9. ¿Considera que su participación es tomada en cuenta?

Si No

¿Por qué? _____

11. ¿Dentro de su ámbito de competencia usted toma decisiones? – De ser así ¿Qué modalidad elige para tomar dichas decisiones: individual, grupal o ambas?

12. ¿Al exterior de la academia como se tienen que defender sus propuestas?

Si

¿De que manera? _____

No

¿Por qué? _____

13. ¿Cree usted que su opinión en la academia es tomada en cuenta?

Si

¿De que manera? _____

No

¿Por qué? _____

14. ¿Usted se integra para participar en procesos de toma de decisiones colectivas en la Universidad? – De ser así ¿Qué circunstancias lo motivan para integrarse a tales procesos de decisión?

15. De acuerdo con el tiempo y con su experiencia, ¿quién considera que influye en la toma de decisiones en su Academia?

16. ¿Se identifica con éstas personas o grupos?

Si

No

¿Por qué? _____

17. ¿Estas personas o grupos tienen influencia en otras Academias?

Sí

¿De que manera? _____

No

¿Por qué usted lo considera así? _____

18. ¿Al exterior de la academia se respetan los acuerdos?

18.1. Acuerdos que hace la academia al exterior.

18.2. Acuerdos al interior de la academia, que pueden posicionarse o hacerse respetar.

19. ¿Conoce usted algún trabajo de investigación que haya evaluado a la Universidad?

Si

¿Por qué? _____

No

¿Por qué? _____

20. ¿Dentro de la Academia conoce usted el trabajo inicial del Estatuto General Orgánico de la UACM?

Si

No

¿Por qué? _____

21. ¿Conoce usted algún grupo y/o grupos al interior de la academia que hayan hecho un análisis o propuestas para generar el Estatuto General Orgánico?

Si

¿Cuáles o quiénes? _____

No

¿Porque? _____

22. ¿Está usted de acuerdo con la propuesta inicial del Estatuto General Orgánico?

Si No

¿Por qué? _____

23. ¿Ha hecho usted alguna aportación a la academia para el Estatuto General Orgánico?

Si No

¿Por qué? _____

24. Las personas han hecho algunas propuestas del Estatuto General Orgánico son del interior o exterior?

Si

¿Quién (Menciones sus nombres) _____

No

¿Por qué (Mencione sus nombres) _____

25. Desde su punto de vista ¿Quiénes inciden en la toma de decisiones de su academia?

26. Observaciones:

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, Luis F. (1993). "Estudio introductorio", en Aguilar (ed), "*La implementación de las políticas*". Miguel Ángel Porrúa, México.

Aguilar Villanueva, Luis F. (1992). "*El Neoinstitucionalismo Sociológico (NIS)*".

Arellano, David. (1992). *Teoría de la organización y análisis organizacional. Hacia nuevos paradigmas*, México, CIDE, D.T. 6.

Cabrero, Mendoza, Enrique (1999). *Gerencia Pública Municipal*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Crozier, Michel (1974). *El fenómeno burocrático*, Amortortu, Buenos Aires, pp. 55-101.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg. (1977). *El actor y sistema*, México, Alianza Editorial, 1990.

Cohen, Michael y James March y Johan Olsen (1976), "People, problems, solutions and the ambiguity of relevante", en J. March y Johan Olsen "*Ambiguity and choice in organizations*", Noruega, Universitetsforlaget.

Del Castillo, Arturo, (1997). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*, D.T 44, México CIDE.

Del Castillo, Arturo, *Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, México, CIDE, 2003, Núm. 36.

Dimaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48 (1).

Douglas, North (1990). *Instituciones cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México. Cap 1 y 2

Friedberg, Erhard. (1995). *Las cuatro dimensiones de la acción organizacional en Gestión y Política Pública*, México, Vol II. Núm.2.

Goodin, Robert, (2003). *Las instituciones y su Diseño* en Robert Goodin (comp) *Teoría del "Diseño institucional"*, Gedisa, Barcelona-España; pp 13-73

March, James y Simon, Herbert, (1962). *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel Economía, Edición Ariel.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997): *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Majone, Giandomenico y Wildavski, Aarón. (1998). *La implementación como evolución* en Jeffrey L. Presuman y Aarón Wildavski, Implementación. *Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*, FCE, México.

Majone, Giandomenico, (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. FCE, México.

Merton, Robert (1984). *Teoría de las Estructuras Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, pp 275-286.

Meyer, John W. y Grian Rowan (1991), *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*, citado en Walter W. Powell y Paul J. Dimaggio *El nuevo insitucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica – Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública A.C.- Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 79-110.

Montaño, Hirose, Luis. (1995). *El orden sistémico: Algunos avatares del paradigma organizacional* en El Orden Organizacional: Poder, Estrategia y contradicción. Coord. Eduardo Ibarra y Luis Montaño. México, UAM-Hispánicas, Cap. 5.

North, Douglas. (1990) *Instituciones cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

Powell Walter W, Dimaggio Paul J (eds) (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Estudio introductorio de Jorge Javier Romero, Jepperson Ronald L. V. *Instituciones, efectos institucionales e institucionales*. México, FCE, Colegio de Ciencia Política y Administración Pública y la Universidad Autónoma del Estado de México.

Schick, Frederic (2000). *Hacer elecciones: Una reconstrucción de la teoría de la decisión*, Gedisa, Barcelona.

Simon, Herbert A. (1978). *El comportamiento administrativo*, Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa, México, CIDE.

Talcott, Parson (1937). *La estructura de la acción social*, Nueva York Mc. GrawHill Book.

Olson, Mancur. (2004). *Teoría de la acción colectiva*, en 10 textos básicos de ciencia política, España, Ariel.

Weber Max. (1992). *Economía y sociedad* Fondo de Cultura Económica, México.

PUBLICACIONES

Tomado de la: Revista de ciencia política (Santiago). *El Institucionalismo Centrado*, p. 4.

Santizo Rodall, Claudia (2007). *El Neoinstitucionalismo y las interacciones sociales*, Año. 2 Núm. 28, 16 de noviembre, Ideas CONCYTEG.

Rivas Leone, José Antonio. *El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones*, Reflexión Política. Mes de Junio. Año 2003, Número 9. Universidad Autónoma de Bucaramanga Colombia. P.38.

Documento de Apoyo Académico. *El Proyecto Educativo de la UACM*,, México, D.F. 2007.

INTERNET

[http:// www.diputados.gob.mx/ cesop/doctos](http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos), 25 de julio de 2007. Cámara de Diputados, LIX Legislatura (2005): *Perspectiva de la educación superior en México para el siglo XXI*.

Informe sobre la educación superior del DF, 2005

<http://www.uacm.edu.mx>

Fuente:<http://www.arqhys.com/general/muestreo-aleatorio-esratificado.html>

PROYECTOS

Proyecto del Equipo de Análisis Organizacional y Diseño Estratégico de la UACM, Coordinado por la Profesora - Investigadora la Dra. Rebeca Reza Granados

ENTREVISTAS

Persona A1	Persona B3	Persona B13
Persona A2	Persona B4	Persona B14
Persona A3	Persona B5	Persona B15
Persona A4	Persona B6	Persona B16
Persona A5	Persona B7	Persona B17
Persona A6	Persona B8	Persona B18
Persona A7	Persona B9	Persona B19
Persona A8	Persona B10	Persona B20
Persona B1	Persona B11	Persona B21
Persona B2	Persona B12	Persona B22