

109690

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C. S. H.

LA TEORIA ORGANIZACIONAL

EN LA UNIVERSIDAD

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

ASESOR :

PROF. PEDRO SOLIS P.

1990

*Amal Hope 92*

109690

I N T E G R A N T E S :

HERNANDEZ JIMENEZ ESTHER

PEREZ MORALES MARIA GUADALUPE

ROBLES VALADEZ ALICIA

# I N D I C E

## INTRODUCCION

<b>I MARCO TEORICO</b>	1
1. Universidad del Futuro	2
A. Problema	2
B. Diseño: Universidad Futura	2
C. Establecimiento del Proyecto	5
2. La Planeación Contingente para Proyectos Innovadores	7
. Estrategias Administrativas	9
. Estructuras Organizacionales	10
. Propuesta Contingente	11
3. La Educación Superior en México y los Escenarios de su desarrollo futuro	15
. Cuatro políticas posibles	16
3.1 La ANUIES y la política de modernización de la Educación Superior	21
4. La formación de investigadores en México	27
5. La Universidad Autónoma Metropolitana	33
5.1 Legislación	34
- Organos Colegiados	36
- Organos Personales	41
- Instancias de Apoyo	45
<b>II DISEÑO DE INVESTIGACION</b>	49
1. Planeación	51
2. Formulación del Proyecto	53
3. Operación, Desarrollo y Seguimiento	56
4. Difusión de resultados de docencia	61
5. Problemática de la docencia al exterior	64

<b>III. GUIÓN PARA EL DISEÑO DE INVESTIGACION</b>	65
- Organos Colegiados	66
- Organos Personales	70
- Instancias de Apoyo	77

**CONCLUSIONES**

**ANEXO**

**CUADROS**

**BIBLIOGRAFIA.**

## I N T R O D U C C I O N

La Teoría Organizacional en la Universidad es el tema que abordamos en este documento, el cual representa una etapa de una investigación más amplia.

Su desarrollo se divide en tres apartados generales que son: Marco Teórico, Diseño de Investigación y Guión de la misma.

En el primero de ellos se va de lo global a lo específico. Partiendo así, de la propuesta de Planeación Contingente como una herramienta para implementar proyectos innovadores, siendo esta la base para alcanzar una Universidad -- Futura con las características planteadas en el punto que le precede. En seguida se aborda el tema de la Educación Superior en México, analizando el papel de una de las ins - tituciones involucradas en la Educación Superior, la - -- A.N.U.I.E.S. en el proceso de modernización y, por otro - lado, la problemática de la formación de investigadores - en nuestro país. Finalmente particularizamos en el caso - U.A.M., señalando algunas características acerca de su organización y funcionamiento.

En el segundo apartado se hace un breve análisis de las - funciones y tareas que desarrollan los órganos que inte-- gran la Universidad, dividiéndolas en cinco grupos.

Por último, presentamos nuestro cuestionario enfocado ha - cia las actividades que tienen bajo su responsabilidad ca - da una de las instancias que conforman la estructura de - la Universidad, con el fin de identificar posibles disfun - ciones o limitaciones a su labor.

I

MARCO TEORICO

## 1. UNIVERSIDAD DEL FUTURO

En su artículo "La Universidad del Futuro", Frederick A. - Rossini plantea la necesidad apremiante de un cambio en las formas actuales de la Universidad, que en nuestros días experimenta un proceso de decadencia desde el punto de vista del papel que juega en la sociedad.

### A. PROBLEMA.

Al hacer un análisis de la problemática que viven las Uni--versidades; encontró que la universidad actual es "obsoleta intelectual, organizacional y tecnológicamente". (1)

La educación esta diseñada para impartir un aspecto común - de conocimientos y no para equipar a los individuos para solucionar los problemas que llegarañ a presentárseles en su vida profesional.

Los programas innovadores han fracasado, principalmente por la lealtad que existe a la disciplina, por falta de dinamismo, dirección y coordinación. La tecnología es la que compite con esta forma de educación.

### B. DISEÑO: UNIVERSIDAD FUTURA

Ante esta situación, propone una alternativa para que la - Universidad encuentre las necesidades sociales y sea capaz de implementarse dentro de la estructura social.

---

(1) Rossini, Frederick A. "Red Mundial: La Universidad del Futuro", de Pronóstico tecnológico y cambio social #26 1984, pp. 189.

Con ella se busca:

- Que el conocimiento básico sea eficiente.
- Que la instrucción sea avanzada dentro de las fronteras del conocimiento en áreas muy variadas.
- Que se desarrolle un nuevo conocimiento a través de una investigación.
- Que se transmitan eficientemente los resultados de investigación para promover mayores usos y,
- Que se fomente la crítica constructiva de la sociedad y su tecnología que cada vez es más compleja.

Sin embargo, la realidad es la siguiente:

- Se utilizan conocimientos redundantes.
- La educación especializada es valorada por muy pocos.
- No se sigue la investigación hasta el final, se ve suspendida por muchas cosas, entre ellas los costos.
- No hay interés para transferir su conocimiento con fines utilitarios.
- La administración institucional no toma en cuenta la crítica social.

Requerimiento:

Para realizar lo que se busca, en la institución deberá existir una red de trabajo, basada en la tecnología computacional y de comunicación, con la cual se conseguirán los puntos de la siguiente manera: (Ver cuadro 1)

- La transmisión de conocimientos básicos se alcanzará con innovación en comunicación de instrucción computarizada, en forma pausada y con atención personal en tareas complicadas;



UNIVERSIDAD DEL FUTURO

CONSEJO

ADMINISTRACION CENTRAL  
(POLITICAS, PLANEACION Y  
EVALUACION).

ORGANIZACION FUNCIONAL		ORGANIZACION DE APOYO		
INSTRUCCION BASICA	INSTRUCCION FRONTERIZA (ESPECIALIZADA)	GENERACION DE CONOCIMIENTOS (INVESTIG.)	APOYO TECNICO FINANCIERO	DESARROLLO INSTITUCIONAL
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS	CRITICA SOCIAL			

C U A D R O I

- su recompensa será individual.
- La instrucción fronteriza (especializada) se dará por miembros facultados.
  - La generación de conocimientos (investigación) tendrá calidad y será evaluada frecuentemente. Los recursos bibliográficos estarán computarizados y organizados para no perder tiempo.
  - La transferencia de conocimientos se dará profesionalmente dentro de la institución, que los integrará a la sociedad.
  - La crítica social será captada y usada frecuentemente por la universidad.

Lo anterior se logrará también con "apoyos financieros, técnicos y de desarrollo" (2); los primeros, ofreciendo registros, sueldos, empleos, administración de contratos, etc.; los segundos con el objeto de proveer, mantener y modificar insumos y equipo necesarios; y los últimos que fomenten la investigación y la transferencia de conocimientos.

Este proyecto será vigilado por la administración, la cual -- tendrá la responsabilidad, ante la sociedad, de inspeccionar el desarrollo y la implementación, planear a largo plazo y tomar la decisión final sobre los beneficios de operación; mientras que el control lo tendrán un conjunto de directores.

#### C. ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO.

Para establecer el proyecto es necesario tomar en consideración dos opciones estratégicas:

---

(2) Ibidem, p. 193

1. Desarrollar esa institución del proyecto.
2. Crearlo como ente independiente, que asimilara todas las actividades que hay, y así compitiera con otras instituciones.

Quienes financiarán serán: "las firmas de equipo de comunicación y computación, así como fundaciones privadas interesadas en desarrollos innovadores" (3), y por último las instituciones gubernamentales.

Habla también de la importancia de llevar a acabo programas piloto antes de lograr la institución completa.

Rossini sugiere un proyecto que demanda acciones radicales -- respaldadas en el pensamiento claro. Ubicando a la Universidad en un escenario social y tecnológico rápidamente cambiante, tomando como eje la idea de "innovación", proyecta las bases para la viabilidad, adaptación y sobrevivencia de la institución.

---

(3) Ibidem. pp. 193.

## 2. LA PLANEACION CONTINGENTE PARA PROYECTOS INNOVADORES.

En su artículo, anteriormente citado, Rossini nos advierte - que los conceptos y situaciones señaladas en él no constituyen una propuesta terminada.

Por lo tanto, la alternativa con la que concluye (proyecto - innovador) puede ser concretizada mediante el empleo de la - herramienta conocida como "Planeación Contingente", que a - continuación se describe.

La implementación de proyectos innovadores no es un proceso sencillo, pues ello implica considerar el medio ambiente y - su grado de incertidumbre, en el cual se encuentra la institución a la que se dirigen; así como el grado de innovación en las tareas a desempeñar y los valores de los individuos - involucrados en la misma.

Los proyectos de desarrollo y de reformas educativas se han tenido que implementar y aún en ambientes inciertos.

Por otro lado, es común que los planners\* hagan énfasis en - los aspectos financieros y técnicos de los proyectos, más es muy poca su atención para dirigir reformas e innovaciones - de los mismos.

La capacidad administrativa muchas veces es inadecuada para implemetar proyectos innovadores designados para alcanzar -- cambios complejos.

---

\*Planners. Palabra técnica que designa a la persona encargada de llevar a cabo la planeación de proyectos.

Por lo que para aumentar la implementación y fortalecer la capacidad administrativa y/o reducir la cantidad de innovación que requiere el proyecto, es necesario utilizar una aproximación contingente para la implementación de proyectos de desarrollo innovadores.

Con este acercamiento se pueden conocer las habilidades para implementar un proyecto con éxito, aunque depende de varios factores que lo determinan.

Esto se logra primeramente a través de un análisis del diseño inicial del proyecto, identificando objetivos, tareas y requerimientos administrativos de implementación, también por la capacidad de las mismas para llegar a desarrollar planes de acción que modifiquen las estructuras organizacionales y/o los procedimientos administrativos, los valores y comportamiento de los participantes o reducir el nivel de innovación en las tareas del proyecto.

El análisis se puede repetir varias veces hasta que sean compatibles los requerimientos y capacidades administrativas.

Es necesario que los planners conozcan dos aspectos del ambiente; el ambiente socioeconómico, en el cual el proyecto funcionará, y el organizacional en donde va a operar la institución implementadora; que pueden medir la complejidad y estabilidad que hay en el aspecto social, económico, tecnológico y organizacional. Esto significa que los planners tienen un control limitado sobre el ambiente donde introducirán las innovaciones.

Los proyectos que promueven cambios, deben entenderse no sólo en lo substancial de la innovación sino también en el complejo proceso de introducción e institucionalización al cambio. Tal innovación requiere cambios en la habilidad y en la coor

dinación; existe un proceso largo de creación de conocimientos, los cuales se evalúan y examinan, determinando nuevas ideas, métodos o prácticas y promocionando la aceptación general.

#### ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.

Existe una variedad de procedimientos administrativos para implementar proyectos y se elige el mejor dependiendo del tipo de estrategia que se utilice. Dos estrategias que contrastan son la mecanicista y la adaptativa.

Estrategía Mecanicista: Este tipo de estrategia es usado para proyectos con poca innovación, con ambientes relativamente seguros, "se caracteriza por ser burocrática,... donde la toma de decisiones es centralizada y se encuentra en la cúspide, el poder se da por jerarquía administrativa"(4), la comunicación existente es en forma ascendente y en un sentido; los trabajos realizados por funciones, su control recae en la opinión profesional y en atención a los reglamentos.

Estrategía Adaptativa: Es usada en proyectos o tareas que son innovadores y con ambientes inciertos (movibles), existe una comunicación más abierta, una coordinación que se realiza a través de negociaciones y ajustes administrativos; "la dirección es colegiada y basada en la seguridad entre supervisores y los profesionales de staff. El control está enfocado más hacia los objetivos que hacia los reglamentos" (5); esta estrategia ha aumentado en los últimos años.

---

(4) Rondinelli, Dennis A. et al. Planeación de Contingencia para proyectos innovadores; de la revista APA, invierno 1989. pp. 51.

(5) Ibidem.

Existen otras dos estrategias que son combinación de las anteriores y son la mecánica abierta y la profesional adaptativa.

La mecánica abierta tiene alto grado de incertidumbre en su ambiente y bajo de innovación; mientras que la implementación de proyectos con tareas innovadoras realizadas en ambientes estables, se realizan a través de estrategias adaptativas profesionales.

Una de las más grandes responsabilidades que tienen los planners es determinar la estructura organizacional adecuada para ejecutar las tareas del proyecto, éstas establecen patrones pronosticables de relación entre el personal del proyecto con la división del trabajo en numerosas áreas y coordinar su ejecución. Cambia de acuerdo a como cambie la organización o su ambiente.

#### ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales que se utilizan para implementar proyectos; las cuales son: funcionales, divisionales, unidades de implementación del proyecto (PIUs) y matricial.

1. E. Funcionales: Se organizan los trabajos por tareas específicas; son apropiadas para tareas rutinarias y ambientes estables. Sus funciones son jerárquicas y centralizadas, existe inflexibilidad al cambio. "Son apropiadas para estrategias mecanicistas" (6).
2. E. Divisionales: Se organizan en base a productos o clientes, "... son apropiadas para estrategias administrativas

---

(6) Ibidem. pp. 53.

mecanicistas abiertas; si existe mayor descentralización y flexibilidad al cambio, la estrategia que se maneja es la profesional adaptativa" (7). Con esta estructura, la organización puede obtener y, usar mejor información; -- cuentan con mayor capacidad para consultar y están más abiertas a la participación.

3. PIUs: Es apropiado para ambas estrategias, aunque tiene sus desventajas, como altos costos principalmente. Pretenden, sin embargo, llevar a cabo el proyecto de manera independiente, eliminando en lo posible el burocratismo administrativo.
4. E. Matriciales: "Integran principios funcionales y divisionales de organización" (8); sus ventajas son proporcionar la coordinación de actividades a través de divisiones funcionales y permite a los directores del proyecto arrancar desde los recursos especializados de la organización. Apropiada para estrategia mecánica abierta y adaptativa profesional. Sus desventajas son que con frecuencia tienen pocos recursos de ellos mismos y el administrador tiene poco control sobre otras funciones y unidades técnicas.

#### PROPUESTA CONTINGENTE.

El análisis contingente ayuda a los planners a formular un conjunto claro de alternativas para la implementación de proyectos innovadores, realizando un perfil de necesidades administrativas del proyecto, esa información ayuda a hacer

---

(7) Ibidem

(8) Ibidem



juicios acerca de la factibilidad y los cambios necesarios en las tareas, estructuras, procedimientos y valores para una implementación exitosa.

El objetivo de este análisis es reducir el hueco entre los requisitos que crea la innovación y la incertidumbre ambiental y la capacidad de la administración para implementar; si éste hueco es pequeño, no hay necesidad de cambios, pero si es - - grande se tiene que reducir el nivel de innovación e incertidumbre o incrementar la capacidad administrativa.

Si son necesitadas nuevas estrategias administrativas, los cambios deben ser hechos en los procedimientos administrativos, en las estructuras organizacionales y los valores de los miembros de la organización a través de capacitación, incentivos, participación o cambios en la organización; pero si los requerimientos exceden la capacidad existente, el diseño del proyecto debe ser alterado, reduciendo tareas, complejidad de operaciones, número de instituciones involucradas en la implementación o modificando el apoyo (financiamiento), etc.

"Los planners pueden incrementar la predictibilidad del proyecto aumentando la habilidad de los administradores para analizar tareas utilizando modelos de intervención conocidos y examinados, y expandiendo la proporción de tareas repetitivas"(9); también pueden disminuir las desviaciones fraccionando los programas innovadores en fases que permitan cambios incrementales en pequeños pasos en reformas pequeñas en los comportamientos de trabajo y estructuras organizacionales.

---

(9) Ibidem pp. 55

Se atribuye un éxito cuando se incrementa el cambio por adaptabilidad.

En síntesis, la planeación contingente ayuda a personas involucradas en un diseño de un proyecto de desarrollo a atender los requerimientos administrativos del mismo más claramente y a determinar si la organización implementadora tiene suficiente capacidad administrativa para implementarlo.

La Teoría de la Contingencia sostiene que una sola estrategia administrativa o estructura organizacional no es siempre apropiada o preferible a otras, ya que hay que tomar en cuenta la incertidumbre ambiental e innovación y los diferentes tipos de valores.

La Planeación Estratégica puede detectar los ajustes que se deben de hacer en el nivel de innovación de la organización para obtener probabilidades de éxito en la implementación de proyectos de desarrollo, puede identificar las causas de los problemas administrativos, las debilidades en la implementación, ajustar procedimientos o estructuras para reducir los huecos entre los requerimientos administrativos y la capacidad administrativa. (Ver cuadro 2)

ANALISIS CONTINGENTE ----- A<sub>1</sub>

IMPLEMENTACION

A<sub>2</sub>

NO CAMBIOS EN EL PROYECTO

<p>HUECO</p> <p>PEQUEÑO GRANDE</p> <p>MAS GRANDE</p> <p>MODIFICAR DISEÑO</p> <p>EXTENSION DE TAREAS</p> <p>ESCALA DE OPERACIONES</p> <p>DESVIACIOS DE PRACTICAS</p> <p>COMPLEJIDAD DE OPERACIONES</p> <p>NUMERO DE INSTITUCIONES - IMPLICADAS</p>	<p>PERFIL:</p> <p>NECESIDAD ——— INFORMACION ———</p> <p>CAPACIDAD</p> <p>INNOVACION</p> <p>INCERTIDUMBRE</p> <p>CAPACIDAD</p>	<p>JUICIOS:</p> <p>FACTIBILIDAD</p> <p>CAMBIOS</p> <p>RECURSOS</p> <p>INNOVACION</p> <p>ORGANIZACION MENOR INFLUENCIA</p> <p>NUEVAS ESTRATEGIAS</p>	<p>PROBABILIDAD DE EXITO</p>
---	--	---	------------------------------

C U A D R O # 2

### 3. LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO Y LOS ESCENARIOS DE SU DESARROLLO FUTURO.

Ante la innegable problemática que también afecta a las Universidades de nuestro país, pensar en un cambio para revertir los efectos de esa crisis involucra no sólo la elaboración de un proyecto que contemple el tipo de universidades que deseáramos en un futuro, se hace patente también la necesidad de contar con las herramientas necesarias para ponerlo en práctica. Aquí se ha presentado la "Planeación Contingente" como una propuesta de Rondinelli, Middleton y Vespoor para implementar ese tipo de proyectos de desarrollo, y hay que señalar que actualmente, y debido al medio ambiente tan cambiante, esta propuesta está ganando crédito.

Lo siguiente en el marco de este mismo análisis, es hablar sobre la Educación Superior en México, y cuáles pudieran ser sus posibles escenarios de desarrollo; es decir, qué alternativas cuentan para lograr el cambio y cumplir con sus fines.

El propósito de Olac Fuentes, es poner a discusión el futuro de la Educación Superior en México.

Al inicio de los setentas se produce, en nuestro país, una ruptura en la organización de la Universidad y en sus ritmos de crecimiento, que nos conducirán hacia un sistema nacional, diversificado y relativamente masificado.

El proceso central que impulsó al sistema fue constituido por la convergencia de dos grandes factores: de un lado, una creciente demanda de educación avanzada, de los certificados que legitiman su posesión. Y por otro lado, la disposición gubernamental de satisfacer dicha demanda.

La relación entre el Estado y los grupos sociales demandantes de educación superior, un intercambio político y como consecuencia el acceso a la formación universitaria adquirió el sentido del derecho a un servicio público.

"El sistema podía ser caracterizado por ocho rasgos básicos:

1. Extensión nacional con fuertes desigualdades regionales.
2. Transformación de la composición social de la población escolar, con pérdida de carácter elitista.
3. Diferenciación cualitativa, con tendencia a la segmentación.
4. Conservación de las estructuras académicas tradicionales.
5. Diversificación de las opciones formativas, con marcado predominio de las áreas destinadas al sector terciario.
6. Concentración del financiamiento en el Gobierno Federal.
7. Desarrollo del mercado de trabajo académico, con un importante sector profesionalizado.
8. Complejización organizativa y fortalecimiento de los actores burocráticos". (10)

La complejidad y el tamaño de las instituciones explican parcialmente el surgimiento de grandes aparatos administrativos, las características que estos adquieren rebasan las necesidades de una conducción racional.

Ante estas circunstancias y sumándose la reducción salarial, escasez de recursos, clima de frustración e incertidumbre y desmoralización surgen éstas.

#### CUATRO POLITICAS POSIBLES.

Primer Escenario: Modernización restrictiva y autoritaria.

- a) Diagnóstico: El sistema ha alcanzado dimensiones excesivas y está regionalmente desequilibrado, como resultado de la

---

(10) Olac Fuentes, Molinar. "La Educación Superior en México y los escenarios de su desarrollo futuro", Ensayo. - pp. 3.

inexistencia de planificación de conjunto y de sometimiento a presiones sociales y políticas anárquicas.

b) Rasgos de la política.

- Redimensionamiento del sistema: para reducir o estabilizar su tamaño.
- Aplicación: para lograr la vigencia de los propósitos anteriores, de normas generales para el sistema: plan nacional.
- Modificación de los currículos\* con propósito de modernizar sus contenidos específicos y adecuarlos a los requerimientos supuestos de los empleos probables.
- Aplicación de las normas institucionales rigurosas para la permanencia, promoción o expulsión de profesores y estudiantes.
- Concentración de las instituciones en actividades que les correspondan estrictamente.
- Una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento.
- Una orientación que atenúe la diferenciación entre los sectores públicos y privados.
- Una estrategia política para el manejo de las relaciones internas en las instituciones.

Segundo escenario: Estrategia dual de modernización selectiva y degradación extensiva.

a) Diagnóstico: En este caso, los actores denominados comparten en lo básico los criterios del primer escenario, con -

---

\*Currículos, entendido como planes de estudio.

la diferencia clave de que valoran claramente la función estabilizadora suplida por la expansión escolar y los cos tos políticos de una orientación genéricamente restrictiva.

b) Rasgos de la política.

- El propósito central es establecer un sistema con duali dad funcional, no explícita.
- Aplicación de una efectiva descentralización de las ins tituciones.
- Establecimiento de un sistema de competencia y de una - normatividad rigurosa en las instituciones.
- Una propuesta de modernización académica.
- Una línea de financiamiento asociativo entre gobierno - federal, empresas y grupos privados, gobierno local y - usuarios de los servicios, que diluyan la separación en tre lo público y lo privado.
- Mecanismo para que, si resulta conveniente, actividades seleccionadas de investigación y formación de grado, - sean separadas de las instituciones y trasladadas a - centros especializados no docentes.

Tercer Escenario: Recuperación sin Reforma.

a) Diagnóstico: El criterio básico de esta perspectiva es - que la crisis y la política gubernamental interrumpieron un proceso de desarrollo educativo esencialmente positivo.

b) Rasgos de la política.

- Desarrollar una política financiera que permita la recu peración de los recursos económicos del sistema en pla-

- zo más corto posible.
- Impulsar una adecuada recuperación del valor del salario de los trabajadores académicos.
  - Apoyar a los estudiantes mediante sistemas de subsidio y servicios.
  - Rechazar cualquier medio que restrinja o pretenda regular el derecho de los estudiantes a los estudios universitarios.
  - Rechazar la noción de programación de conjunto del sistema y contrariamente, rechazar la autonomía de las instituciones.
  - Reconocer la representatividad de las organizaciones gremiales de los trabajadores y de los colectivos estudiantiles y establecer preferentemente con ellas las relaciones políticas.
  - Mantener la estricta separación entre el servicio público de la educación superior y las actividades de las instituciones privadas.
  - Ampliar y generalizar los procedimientos de participación general en la elección de autoridades individuales y colegiadas.

Cuarto escenario: Reforma del sistema de masas.

- a) Diagnóstico: La situación del sistema es resultado de la articulación entre su forma histórica de desarrollo y las consecuencias de la crisis económica.
- b) Rasgos de la política:
  - Convenir un programa nacional de plazo medio concertado entre las instituciones, los gobiernos federales y locales y los sectores estatales, sociales y privados de la



economía, que establezcan las líneas básicas de reforma y crecimiento del sistema.

- Desarrollar una estrategia de financiamiento.
- Promover una división concertada de los campos específicos que cada institución debe atender prioritariamente.
- Desarrollar una estrategia para reducir significativamente la segmentación cualitativa del sistema.
- Concentrar una política interinstitucional para orientar la demanda hacia áreas preferentes e instituciones que las atiendan.
- Lograr acuerdos para introducir un esquema salarial diferenciado para trabajo académico.
- Establecer un sistema de apoyos estudiantiles.
- Mantener el criterio de que los recursos estatales sólo serán asignados a las instituciones públicas.

### 3.1 LA ANUIES Y LA POLITICA DE MODERNIZACION DE LA EDUCACION SUPERIOR

De los escenarios anteriores se deriva la línea de acción de ANUIES que recoge planteamientos de los que propone Olac Fuentes.

"El 16 de enero de 1989, el gobierno federal inauguró un periodo de consulta para definir los términos de la política educativa sexenal". (11)

El 11 de abril, la ANUIES dió a conocer el documento "Declaración y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior".

La ANUIES se vió obligada a presentar un documento que recogiera las opiniones gubernamentales que ya desde su campaña electoral el actual presidente y el IEPES del PRI había comenzado a formular.

También incorporó en su último documento, sugerencias, que matizan, hacen contradictorias, nulifican o mezclan las nuevas líneas oficiales, las contenidas en el Programa Integral para el Desarrollo Integral de la Educación Superior (PROIDES).

- 1.- La diversidad de instituciones del Sistema de Educación Superior (SES) significa la diversidad de procesos, sujetos, intereses y prácticas internas y la heterogeneidad de sus relaciones con las sociedades regionales del país.

---

(11) Alvarez Mendiola, Germán. "La ANUIES y la Política de Modernización de la Educación Superior" Artículo, pág. 28

2. Se ha operado una redificación de las relaciones de cada - Institución de Educación Superior (IES), en especial de sus grupos dirigentes con el gobierno federal y los gobiernos estatales.
3. La ANUIES se ha dotado de un gran aparato burocrático cuya actividad se aleja de los procesos reales sobre lo que se pretende incidir.

En conclusión, los grupos especializados de análisis y elaboración han perdido capacidad para conocer los procesos del - SES nacional.

"El concepto de calidad usado por la ANUIES está situado en tres planos diferentes:

1. El reconocimiento de la historicidad de los procesos y la existencia de valores, opciones, preferencias e intereses.
2. La aceptación a priori de la presencia de proyectos y necesidades nacionales de acuerdo con los cuales se organizan congruentemente los objetivos y finalidades de la Educación Superior; y
3. La medición técnica, en términos de eficiencia y eficacia en los procesos y resultados". (12)

En el documento de la ANUIES se mencionan tres factores que intervienen negativamente en la calidad de la Educación Superior:

1. Los bajos rendimientos académicos de los ciclos previos.
2. Algunas condiciones laborales establecidas en los contratos colectivos y en los usos y costumbres, y
3. La disminución de los recursos financieros.

---

(12) Ibidem. pp. 31.

La ANUIES asume el concepto de modernización con dos vertientes; una de tipo político, que enfatiza la madurez, tolerancia, participación y consensos; y otra de tipo técnico, centrada en la eficiencia y el uso de los instrumentos científicos y tecnológicos.

La modernización de la ANUIES está localizada principalmente en la esfera política y organizativa del coordinador del sistema.

Se percibe el interés de la ANUIES por hacer compatible la Educación Superior con las necesidades socioeconómicas del país y sus regiones.

Uno de los propósitos más señalados por la ANUIES es la consolidación de un Sistema Nacional de Educación Superior. Los argumentos que sostienen esta idea, aunque no formulados sistemáticamente, son de orden diverso: 1) La inevitabilidad de la modernización y la magnitud de sus exigencias; 2) La gravedad de los problemas de la Educación Superior; 3) La escasez y desequilibrada asignación de los recursos y 4) El propósito de expandir este nivel educativo.

"La estrategia esta guiada por tres líneas:

1. Descentralización y regionalización;
2. perfeccionamiento y mayor operatividad de las instancias de coordinación y
3. simplificación y mayor coordinación de las instancias de administración pública que apoyan al Sistema de Educación Superior". (13)

La ANUIES subraya que la SEP, en forma conjunta con la IES - sólo intervendrá en la definición de los grandes objetivos,-

---

(13) Ibidem. pp. 33

las políticas y las directrices generales, puesto que los -- proyectos y acciones académicas corresponden a las institu-- ciones.

La otra propuesta relevante consiste en la regionalización - de las actividades, de acuerdo con las características, inte-- reses y peculiaridades de cada región.

El desfinanciamiento sufrido por la Educación Superior a par-- tir de 1982 ha contribuido decisivamente al deterioro de la calidad del sistema.

En la actualidad es un hecho plenamente reconocido la necesi-- dad de acrecentar los recursos para la Educación Superior.

El actual punto de vista es resultado de la imposibilidad - que tiene el sistema para crecer y el predominio de una co-- rriente de opinión que no considera necesario expandir el - sistema, pues lo verdaderamente importante es lograr que fun-- cione con calidad.

Para que se hubiese detenido el crecimiento del área de cien-- cias sociales y humanidades tendrían que haberse conjugado - dos procesos: por un lado, que se modificarán los patrones - socioculturales de la demanda y por otra, que se restringie-- ra severamente el acceso a esas carreras.

Destacan dos grupos de ideas: la actualización o cambio de - planes y programas de estudio y de métodos de enseñanza y, por otro lado, la creación o formación de nuevas opciones - profesionales y el establecimiento de perfiles profesionales en carreras iguales.

La ANUIES sugiere realizar acuerdos nacionales, regionales,

estatales e institucionales, con la directa participación -- del cuerpo docente, sobre las destrezas y conocimientos posibles y necesarios que constituyen lo esencial de cada profesión o disciplina.

Con respecto a los académicos se llega a la conclusión de - que la calidad de los procesos educativos y de sus resulta-- dos dependen en alto grado de las cualidades y de la capacidad del personal académico, de su nivel de compromiso, de su participación y de las condiciones mínimas que permiten el - desempeño de sus tareas en forma adecuada.

Con respecto a los alumnos, enfrentan el serio problema de - tener que realizar estudios en instituciones poco estimulantes.

"La ANUIES tiene cuatro tipos de propuestas:

1. Mejoramiento de las condiciones de estudio de los alumnos.
2. Modernización de la enseñanza, los contenidos y la información, a través del uso de la computadora y de los sistemas automatizados de comunicación interbibliotecaria e -- institucional;
- 3.-Evaluación del ingreso de los estudiantes a la licenciatura, a través de un examen nacional del bachillerato.
- 4.-Ampliación de la cobertura de la demanda potencial, a través de un Sistema Nacional de Educación Superior Abierta." (14)

En síntesis, las propuestas consistentes, las de crear un - Sistema Nacional de Educación Superior y la regionalización, pueden ser un punto de apoyo muy favorable para configurar - un nuevo esquema de relaciones políticas, académicas y financieras entre la IES y los gobiernos federales y estatales.

---

(14) Ibidem. Pp. 39

Los documentos aquí citados hacen referencia a la necesidad de actualizar y adaptar la Educación Superior, y a las instituciones que tienen a su cargo las tareas relativas a ésta, - condiciones sociales, políticas y económicas del país, como - condición para que puedan seguir cumpliendo con los fines que fueron creados.

La Educación Superior en nuestro país tienen como uno de sus objetivos la formación de profesionales en atención a los problemas nacionales y a sus condiciones de desenvolvimiento histórico de manera que aquellos se constituyan en agentes de desarrollo del país. Esta tarea nos remite concretamente al papel de aquellos que tienen a su cargo tareas como la creación, actualización, difusión y aplicación de conocimiento, o bien, el quehacer de investigar.

A cerca de la situación de los investigadores nos habla en su artículo "La Formación de Investigadores en México", María de Ibarrola.

#### 4. LA FORMACION DE INVESTIGADORES EN MEXICO

En nuestro país la necesidad de contar con más y mejores investigadores cobra mayor importancia pues se ha visto que -- las naciones que alcanzan amplia capacidad para generar y -- aplicar conocimientos científicos han logrado niveles de riqueza material y cultural, lo que significaría para la na -- ción lograra el desarrollo independiente. Sin embargo, el de -- seo de vincular la investigación científica con el aparato - productivo no ha avanzado mucho del nivel discursivo.

La problemática de la formación de investigadores encierra - procesos muy complejos. Y no son las condiciones de los pro -- gramas nacionales e internacionales del posgrado las únicas - que inciden en ella. La construcción de la investigación co -- mo institución, como profesión y modo de vida son procesos - históricos largos y no exentos de conflictos. En estos pro -- cesos intervienen dimensiones como la construcción orgánica - de una disciplina o campo de conocimientos; su instituciona -- lización y profesionalización en el ámbito laboral y escolar; su reconocimiento social; su integración gremial nacional e -- internacional; así como su articulación con otras esferas de la vida.

Con frecuencia se menciona a la desvinculación entre la in -- vestigación científica y el aparato productivo como una cla -- ra expresión de dependencia económica del país sin tener un -- conocimiento adecuado de la relación entre ambas dimensiones de la vida nacional: relaciones complejas, multidimensiona -- les y seguramente contradictorias.

La idea a la que se hace alusión cuando se habla de desvincu -- lación entre investigación y desarrollo productivo puede am --



pliarse mediante el análisis del mercado de trabajo del país y los que abren oportunidades profesionales a la investigación.

Las grandes empresas productivas en México, que son las me nos y las que participan de manera más importante en el PIB, impulsan la investigación en casos muy excepcionales. En -- gran parte estas empresas dependen de tecnologías extranje ras, incluyendo la orientación de su producción, formas de -- organización y comercialización, manejo de materiales y ma quinaria, etc., que compran en forma de paquetes. Esto trae como consecuencia el deshechar la contratación de investiga -- dores en forma permanente, ocupándolos sólo para resolver -- problemas aislados relacionados con el proceso de producción y trabajo.

El tipo de empresas de subsistencia tampoco dan muestras de vinculación con la investigación. Esto se debe tanto a la -- falta de capacidad económica para financiar investigación -- que reditue directa o indirectamente, como a la enorme dis -- tancia que existe entre las necesidades de estos grupos y -- los conocimientos que se tienen acerca de ellos.

Por otro lado, no sólo es la investigación la que se encuen -- tra desvinculada de los sectores productivos del país. La -- formación de profesionales también ha sido acusada de desvin -- culación, aunque se trata de una desvinculación diferente: -- la formación preferente hacia carreras cuyo mercado de traba -- jo ya está saturado.

Las circunstancias en los espacios laborales anteriormente -- señalados conduce a la explicación de por qué en México la -- investigación científica en todas las ramas y disciplinas es impulsada casi exclusivamente por el Estado. Este apoyo se --

canaliza a través de instituciones descentralizadas o desconcentradas del gobierno, como los Institutos Nacionales, y de las Universidades e Institutos de Educación Superior. Sin embargo, en la mayoría de las áreas del conocimiento apenas se inicia el desarrollo de una infraestructura académica y organizativa que permite a la actividad consolidarse.

Para la mayoría de las áreas del conocimiento, el mercado de trabajo de la investigación en México está ligada estrechamente al desarrollo de esta actividad en las instituciones públicas de educación superior, sistema a cuyo interior coexisten instituciones de tamaños, organizaciones y orientaciones muy diversas. Así tenemos que en la U.N.A.M., por ejemplo, la investigación se realiza como una función estructural separada de las otras dos funciones académicas de docencia y difusión, y se organizan mediante institutos de investigación; existen en ella también centros de investigación vinculados a las Escuelas y Facultades a través de una cierta organización institucional de las acciones de investigación del profesor de tiempo completo.

En la U.A.M., la investigación se intenta vincular estrechamente con la docencia y la enseñanza de las profesiones a través de una organización departamental.

En instituciones como el Colegio de México y el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del I.P.N. docencia e investigación se vinculan entre sí a través de la formación de investigadores.

Continuando en el plano de la diversidad, existen instituciones con mayores recursos, relativamente hablando, y otras con muy pocos.

Las formas en que se gobiernan las instituciones también difieren: formalmente en algunas la autoridad radica en órganos colegiados y en procedimientos estatutarios elaborados por ellos, en otras en los puestos directivos.

A pesar de que se conocen, por directorios, catálogos, inventarios y estadísticas, algunos renglones como el número de investigadores con doctorado; publicaciones internacionales por investigador; premios que han recibido éstos, etc., aún no se han identificado aquellos mecanismos que hacen "mejores" instituciones. Lo que sí es seguro es que estos mecanismos deben involucrar no sólo la preparación objetiva, sino también el entusiasmo de los investigadores, el apoyo de ciertos grupos dentro de la institución, cierto mínimo de recursos que deberán ser administrados adecuadamente, continuidad temporal de los investigadores y de las instituciones, eficiente administración que respete los tiempos y ritmos de la producción intelectual, y la posibilidad de establecer -- una relación orgánica entre la institución de investigación y otras instituciones sociales.

Además de estos factores, hay que tomar en cuenta que entre el individuo y su institución se da tal vez la medición más importante del trabajo de investigación: el grupo. El trabajo de investigación es un trabajo de grupo que como tal admite ciertas modalidades en cuanto a la organización interna del proceso de trabajo. Mediante la organización colectiva cada una de las tareas de investigación es sometida a la potencialidad creadora de cada uno de los miembros. La producción individual es más tardada pero, a la larga, la productividad individual y colectiva llega a ser más numerosa y de calidad.

María de Ibarrola señala que una importantísima manera de --

'109690

formar investigadores es a través de la organización que una institución académica asume para formar a su personal ya en funciones, "a investigar se aprende investigando", por la -- realización conjunta de trabajos concretos de investigación, en el marco organizativo y con los recursos de instituciones y grupos concretos. Muchos académicos han realizado esfuerzos inauditos por hacer investigación, sin más apoyo institucional que un salario cada vez más deteriorado y la liberación de un cierto número de "horas-pizarrón". Pero el ejercicio mismo de la investigación como actividad cotidiana requiere el tiempo mínimo necesario para el estudio previo del problema que se investiga, la reflexión paralela al proceso de construcción teórico-metodológica y la reflexión y valoración posterior sobre la validez o eficacia de las conceptualizaciones iniciales de un problema y las soluciones propuestas. Además, requiere de apoyos en términos de infraestructura, laboratorios, recursos bibliográficos y hemerográficos, posibilidad de delegar las tareas administrativas en personal especializado, así como la posibilidad real de vincular la investigación con la docencia y la difusión y el -- servicio.

"El problema de la formación de investigadores en México no se reduce de ninguna manera a la existencia de programas de posgrado". "La consolidación de la profesión de investigador dependerá de la manera como pueda articularse esa función a la sociedad en la que se desempeña". ( 15 )

---

( 15 ) En "La formación de Investigadores en México", María de Ibarrola.

La Universidad Autónoma Metropolitana, que nace como una alternativa en el sistema de Enseñanza Superior en México, en 1974, se caracteriza por la introducción del elemento "innovación" en el sistema de enseñanza-aprendizaje, en el régimen administrativo y, sobre todo en la investigación, tarea ésta última en torno a la cual se encuentra diseñada su estructura organizacional. (Ver anexo, gráfica 1)

## 5. LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

La Universidad Autónoma Metropolitana es un organismo descentralizado de la Federación que posee personalidad jurídica y patrimonio propios.

De acuerdo con su Ley Orgánica sus fines son impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización, procurando -- que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades - de investigación humanística y científica, en atención a -- los problemas nacionales y a las condiciones del desenvolveimiento histórico; y preservar y difundir la cultura.

Con el objetivo de alcanzar mayor eficacia en sus fines, la U.A.M. está organizada dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa a través de sus tres unidades universitarias: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, las cuales están articuladas por una Rectoría General, responsable del desarrollo y crecimiento de la Universidad y - que coordina las actividades académicas y administrativas - generales y mantiene la coherencia en su organización y políticas. Esta situación permite que la calidad de las unidades sea homogénea, y al mismo tiempo independiente respecto a las técnicas y procedimientos de organización interna y de enseñanza. (Ver anexo, gráficas 2 y 3)

Cada una de las tres Unidades mencionadas está integrada asu vez por divisiones académicas. Las divisiones académicas agrupan disciplinas en cuatro áreas del conocimiento: - Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Ciencias Biológicas yde la Salud (CBS), Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y

Ciencias y Arte para el Diseño (CAD).

En la Unidad Azcapotzalco se cuenta con las divisiones de CBI, CSH y CAD; en Iztapalapa se concentran las divisiones de CBI, CSH y CBS; y en la de Xochimilco las de CBS, CSH y CAD.

El objetivo que persigue esta organización es la actualización permanente de planes y programas de estudio y ofrecer carreras profesionales congruentes con las necesidades del país, de - - aquí que la Universidad abarque, además de las tradicionales, ca rreras profesionales novedosas. (Ver anexo, gráficas 4 a 7)

Cada una de las Divisiones antes mencionadas están organizadas por Departamentos, Unidades Académicas que responden fundamentalmente a las tareas de investigación en disciplinas específi cas y docencia de acuerdo con los planes y programas de las di versas Divisiones.

Dentro de cada Departamento se ubican áreas de investigación - cuya labor se remite al desarrollo de proyectos de investiga- ción en una especialidad o especialidades afines.

## 5.1 LEGISLACION

Los órganos de gobierno de la Universidad Autónoma Metropolitana son Colegiados y Personales.

Dentro de los Organos Colegiados están la Junta Directiva, el Patronaro, el Colegio Académico, los Consejos Académicos y los Consejos Divisionales. (Ver cuadro 3 ).

Los Organos Personales van desde el Rector General, los Rectores de Unidad, los Directores de División y los Jefes de

**ORGANOS COLEGIADOS**

JUNTA DIRECTIVA

PATRONATOS

COLEGIO ACADEMICO

CONSEJEROS ACADEMICOS

CONSEJOS DIVISIONALES

CUADRO No. 3



Departamento. (ver cuadro 4 )

Existen además Instancias de Apoyo para el cumplimiento de las funciones de la Universidad: Secretario General, Abogado General, Tesorero General, Contralor, Auditor Externo, - Secretario de Unidad, Secretario Académico de División, -- Coordinadores de Estudios de Licenciatura y Posgrado, Comisiones Académicas Departamentales, Jefes de Area y Consejeros de Especialidad Profesional. (ver cuadro 5 )

#### DE LOS ORGANOS E INSTANCIAS DE LA UNIVERSIDAD:

La integración de cada uno de los Organos Colegiados se realizará siempre en los términos establecidos por la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana.

A continuación se hace una mención general respecto a las atribuciones de cada uno de ellos.

#### DE LA JUNTA DIRECTIVA.

La Junta Directiva resolverá en definitiva sobre los casos en que el Rector General vete algún acuerdo del Colegio Académico. Resolverá en definitiva los casos que le sean turnados por el Rector General cuando cualesquiera de los Rectores de Unidad vete algún acuerdo del Consejo Académico correspondiente.

El procedimiento para conocer y resolver los conflictos entre órganos de la Universidad a propósito de sus competencias, sólo se iniciará a instancias de cualesquiera de los órganos en conflicto. Y si ninguno de éstos ha dictado resolución, la Junta Directiva decidirá a quién compete pro -

**ORGANOS PERSONALES**

RECTOR GENERAL

RECTOR DE UNIDAD

DIRECTORES DE DIVISION

JEFES DE DEPARTAMENTO

CUADRO No. 4

**INSTANCIAS DE APOYO**

SECRETARIO GENERAL

ABOGADO GENERAL

TESORERO GENERAL

CONTRALOR

AUDITOR EXTERNO

SECRETARIO DE UNIDAD

SECRETARIO ACADEMICO DE DIVISION

COORDINADORES DE ESTUDIO DE LICENCIATURAS Y POSGRADO

COMISIONES ACADEMICAS DEPARTAMENTALES

JEFES DE AREAS Y CONSEJEROS DE ESPECIALIDAD PROFESIONAL

CUADRO No. 5

nunciarla. Si se emite una resolución por un órgano al que no le compete, la Junta Directiva determinará la nulidad de ésta.

#### DEL PATRONATO.

Tendrá las funciones que se establezcan en el Reglamento del Patronato que expedirá el Colegio Académico.

#### DEL COLEGIO ACADEMICO.

Es tarea de éste órgano tomar en consideración, el presupuesto, las necesidades y la oportunidad en la creación de Unidades Universitarias, Divisiones o Departamentos que se requieran para el cumplimiento del objetivo de la Universidad y fundamentará la resolución correspondiente.

Así mismo fundamentará las resoluciones que dicte respecto de los planes de organización académica, las especialidades profesionales y sus modalidades.

A éste órgano le compete resolver en definitiva cuando los Rectores de Unidad veten algún acuerdo estrictamente académico. Aprobar la creación, modificación o supresión de licenciaturas, así como de estudios de posgrado (en el caso de supresión ésta será presentada por las unidades previo análisis de los Consejos Académicos y Divisionales competentes), y designar miembros del personal académico extraordinario y emérito.

#### DE LOS CONSEJOS ACADEMICOS.

A los Consejos Académicos les compete: presentar al Patronato por conducto del Rector General, el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos. Emitir instructivos respecto al funcionamiento interno y operativo para regular el uso de los servicios e instalaciones (laboratorio, talleres, bibliotecas, etc.). Presentar proyectos de normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general ante el Colegio Académico. Establecer las particularidades de la organización académica, de la Unidad aprobada por el Colegio Académico y acordes con la Ley Orgánica y Reglamento Orgánico de U.A.M. Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria de la Unidad, una vez que el Rector de Unidad haya entregado la terna de los candidatos a Directores de División. Aprobar la creación o supresión de las áreas de los Departamentos o propuestas del Consejo Divisional correspondiente. Resolver sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos para el disfrute del periodo o año sabático del personal académico que no este adscrito a los Departamentos o Divisiones, evaluar sus informes académicos que a propósito de este derecho deben rendir y resolver sobre la procedencia de los apoyos solicitados para el disfrute de este periodo de acuerdo con el presupuesto de la Unidad. Conocer y emitir opinión sobre la propuesta de creación de nuevos Departamentos en la Unidad. Los demás que señale la Ley Orgánica y otras normas y disposiciones reglamentarias de la U.A.M.

#### DE LOS CONSEJOS DIVISIONALES.

Es de su competencia presentar ante el Consejo Académico el anteproyecto para el año siguiente del presupuesto anual de ingresos y egresos de la División. Formular los planes y pro

**109690**

gramas académicos de la División considerando el apoyo que puedan otorgar los Departamentos de la misma a otros Departamentos de la Universidad. Aprobar los proyectos de investigación de la División, o la parte correspondiente de los proyectos interdivisionales, y promover el apoyo presupuestal que se requiera. Promover proyectos de investigación interdisciplinaria en cada Departamento, entre sus Departamentos y con Departamentos de otras Divisiones. Determinar anualmente las necesidades de personal académico que presenten los Directores de División para desarrollar los planes y programas académicos. Proponer ante el Consejo Académico la emisión de instructivos y emitir lineamientos particulares para el desarrollo y funcionamiento de la División. Resolver sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos para el disfrute del periodo o año sabático, tomando en cuenta en el caso del primero los planes y programas de la División. Evaluar los informes académicos que a propósito del ejercicio del derecho mencionado deben rendir los miembros del personal académico, resolver sobre la procedencia de los apoyos solicitados para su disfrute de acuerdo con el presupuesto de la División. Rendir por escrito informes anuales del desarrollo y funcionamiento de la División ante el Rector de la Unidad. Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria una vez que el Rector de Unidad haya entregado la terna de los candidatos a Jefes de Departamento. Proponer ante el Consejo Académico la creación de nuevas áreas en los Departamentos que hayan sido solicitadas por el Jefe de Departamento respectivo. Aprobar la programación anual de las unidades de enseñanza-aprendizaje. Y evaluar anualmente los resultados del desarrollo de los planes y programas académicos de la División; además las que señale la Ley Orgánica y otras disposiciones reglamentarias de la Universidad.

Respecto a las atribuciones de los Organos Personales tiene -

mos lo siguiente:

DEL RECTOR GENERAL:

El Rector General es el representante legal de la Universidad. En asuntos civiles y de trámite administrativo podrá otorgar, sustituir y revocar poderes. A él le compete entre otras cosas: presentar proyectos de reglamentación general ante el Colegio Académico; conducir las labores de planeación general para el funcionamiento y desarrollo coherente de la Universidad; organizar y promover actividades generales de difusión cultural; emitir instructivos, circulares y acuerdos para el cumplimiento de la Ley Orgánica y las normas o disposiciones reglamentarias que expida el Colegio Académico; delegar funciones ejecutivas en las Unidades Universitarias a los Rectores de Unidad; fungir como conducto para las relaciones entre los órganos, instancias y dependencias universitarias cuando no esté previsto otro conducto; nombrar, cambiar de adscripción y remover a los empleados de confianza de la Rectoría General; contratar al personal administrativo y académico; proponer ante el Colegio Académico el nombramiento del personal académico emérito; autorizar al personal académico que pase a desempeñar funciones de confianza en la Rectoría General, a impartir clases o realizar investigación en la Universidad; firmar conjuntamente con la Secretaría General y el Rector de Unidad respectivo los títulos y grados académicos; enviar al Patronato la información pertinente para la formulación del presupuesto de ingresos y egresos; auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria antes de entregar a la Junta Directiva las ternas de candidatos a Rectores de Unidad; proporcionar apoyo a las actividades académicas de las Unidades.

## DE LOS RECTORES DE UNIDAD

Los Rectores de Unidad son los representantes de sus respectivas Unidades y podrán delegar esta representación para - - aquellos asuntos que estimen convenientes. A ellos les compete emitir circulares y acuerdos a las dependencias académi--cas y administrativas de la Unidad a su cargo, para hacer - - cumplir la Ley Orgánica, las normas y disposiciones reglemen--tarias que expida el Colegio Académico y sus respectivas re--soluciones; presentar proyectos de instructivos ante el Con--sejo Académico; promover reuniones de coordinación e inte--grar comisiones para el funcionamiento coherente de las acti--vidades de la Unidad; organizar actividades culturales y de difusión; proporcionar apoyo a las actividades académicas de las Divisiones; auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria antes de entregar a los Consejos Académicos o a - los Consejos Divisionales, las ternas de candidatos a Direc--tores de División y a Jefes de Departamento respectivamente; nombrar y remover el Secretario de Unidad; nombrar, cambiar de adscripción y remover al personal de confianza de la Rec--toría de Unidad; presentar por escrito, anualmente, al Conse--jo Académico un informe de las actividades realizadas en la Unidad Universitaria durante el año anterior; integrar a los anteproyectos de presupuestos de las Divisiones el de Recto--ría de Unidad, para someterlos a consideración del Consejo Académico; proponer al Consejo Académico de la Unidad las políticas de servicio social, y hacer cumplir las que se aprueben; promover proyectos académicos interdisciplinarios.

## DE LOS DIRECTORES DE DIVISION

Compete a éstos promover y vigilar la buena marcha de los - proyectos de investigación; apoyar el cumplimiento de los - planes y programas docentes de la división; fomentar el cum-



plimiento de las funciones académicas en colaboración con los Departamentos de su División y con otras Divisiones; conocer y apoyar la organización de los eventos de la División que atiendan a elevar el nivel académico de los profesores; participar en la toma de decisiones para coadyuvar el desarrollo de los planes y programas de estudio o de la División a su cargo; administrar los recursos asignados a la División a su cargo; informar por escrito anualmente al Consejo Divisional respectivo del funcionamiento de la División; establecer relaciones de información con otras entidades para el mejor desarrollo de las actividades académicas de la División; presentar la propuesta anual de ingresos y egresos de la División a su cargo al Consejo Divisional respectivo; integrar comisiones académicas para impulsar el mejor desempeño de las actividades de la División; así como otras que señale la Ley Orgánica y otras normas y disposiciones reglamentarias de la Universidad.

#### DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

Compete a los Jefes de Departamento; promover medidas para el buen desarrollo de las actividades académicas y propiciar la colaboración con otros Departamentos; someter a consideración del Consejo Divisional los proyectos de investigación que propongan las áreas respectivas, y en su caso, las demás que surjan del Departamento; vigilar el cumplimiento de los proyectos de investigación del Departamento a su cargo; vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio de las Divisiones en la parte en que los miembros de su Departamento son responsables de docencia; asignar las cargas docentes de los miembros de su Departamento; promover los cursos de formación especializada de personal académico; integrar comisiones para el mejor desempeño de las funciones; nombrar y remover a los Jefes de Area correspondiente; administrar los recursos asig-

nados a su Departamento; coadyuvar con el Director de la División el cumplimiento de los programas de servicio social; informar por escrito anualmente al Director de División del funcionamiento del Departamento a su cargo.

### **DE LAS INSTANCIAS DE APOYO**

#### **DEL SECRETARIO GENERAL**

Conduce las actividades administrativas generales de la Universidad; coordina las relaciones de la administración de la Rectoría General con las de las Unidades Universitarias; administra los sistemas de ingreso y registro escolares; autoriza con su firma los documentos para gestiones externas determinadas por el Rector General; certifica los documentos oficiales de la Universidad que no correspondan a otras instancias; funge como Secretario del Colegio Académico y administra la Oficina Técnica del mismo; representa al Rector General en las relaciones internas de trabajo entre la Institución y sus trabajadores; certifica y publica las informaciones del Colegio Académico y de las que correspondan a sus funciones; informa por escrito anualmente al Rector General de las actividades a su cargo; realiza las funciones y actividades que le asigne, por delegación, el Rector General.

#### **DEL ABOGADO GENERAL**

Representa a la Universidad en los asuntos que le asigne el Rector General en materia administrativa; asesora a los titulares o miembros de los órganos e instancias de la Universidad en materia legal y de consulta sobre interpretación de la legislación nacional y universitaria; asesora al Colegio Académico en la elaboración de proyectos de normas y disposiciones de reglamentación; propone a los órganos de la Universidad -

las medidas legales sobre administración y operatividad, cumple con las actividades que le sean asignadas por el Rector General y hace un informe anual.

#### DE LOS SECRETARIOS DE UNIDAD

Conduce las actividades administrativas de la Unidad; certifica los documentos oficiales de la Unidad; coordina las relaciones de la administración de la Unidad con la de las Divisiones; funge como Secretario del Consejo Académico de la Unidad y administra la Oficina Técnica del mismo; representa al Rector de Unidad en la administración de las relaciones de trabajo con el personal adscrito a la Unidad; certifica y publica las informaciones del Consejo Académico y de las que correspondan a sus funciones; informa por escrito anualmente al Rector de Unidad de las actividades a su cargo; realiza las funciones y actividades que le asigne, por delegación, el Rector de Unidad.

#### DE LOS SECRETARIOS ACADEMICOS DE DIVISION

Colabora con el Director de División en las actividades de planeación, evaluación y apoyo académico de la División; sirve de enlace de la División con los sistemas escolares; funge como Secretario del Consejo Divisional y administra la Oficina Técnica del mismo; certifica y publica las informaciones del Consejo Divisional y de las que correspondan a sus funciones; lleva el archivo de la producción académica de la División; reúne la información académica relativa a los alumnos y personal académico de la División y, en su caso, proporciona la información a los órganos e instancias que lo soliciten; informa por escrito anualmente al Director de División de las actividades a su cargo; proporciona a las Comisiones Dictaminadoras del Personal Académico la información relativa a los planes y programas académicos de la - -

División.

DE LOS COORDINADORES DE ESTUDIO DE LICENCIATURA Y DE POSGRADO.

Coadyuvan con el Director de División y los Jefes de Departamento correspondientes en la coordinación de actividades para el diseño y revisión de los anteproyectos de los planes y programas de estudio. y la determinación de necesidades de docencia; acuerda con el Director de División las medidas necesarias para apoyar las unidades de enseñanza-aprendizaje; gestiona ante quien corresponda la solución de las cuestiones que surjan respecto del desarrollo y operación de los planes y programas de estudio; orienta a los alumnos en todo lo relacionado con las unidades de enseñanza-aprendizaje y con los planes y programas de estudio que coordinan, e informan sobre las condiciones, tiempo y lugar en que los profesores a cargo de las unidades de enseñanza-aprendizaje prestan asesoría; informa al Director de la División y a los Jefes de Departamento sobre las actividades conferidas a su cargo; procura la continuidad y calidad del proceso educativo; integra la información pertinente del plan de estudios para propósitos de su difusión, tanto al interior como al exterior de la Unidad; promueven los cursos de información sobre el plan de estudios correspondiente.

DE LAS COMISIONES ACADEMICAS DEPARTAMENTALES

Los Jefes de Departamento integran comisiones académicas consultivas en las que participan con carácter honorario los profesores adscritos al mismo. Las comisiones informan al Jefe de Departamento los resultados de sus actividades y proponen las medidas que estiman conducentes. Estas comisiones pueden ser: de investigación, de formación de Personal Académico, de revisión de los Programas de Estudio y demás que sean necesarias.

DE LOS JEFES DE AREA.

Organizan y promueven investigaciones, publicaciones y eventos académicos en el Area a su cargo; proponen al Jefe de Departamento la distribución de las cargas docentes de los miembros del Area a su cargo teniendo en cuenta la investigación que estén realizando; informan las necesidades de personal del Area a su cargo, procuran que cumplan con las actividades asignadas; participan con las comisiones académicas en la revisión y actualización de los programas académicos; informan al Jefe de Departamento sobre el desarrollo de la investigación que realizan los miembros del Area a su cargo.

I I

DISEÑO DE INVESTIGACION

Como se señaló en un apartado del capítulo anterior, existen Organos de Gobierno: Colegiados y Personales, así como instancias de apoyo a ellas; cada uno de éstos contribuye mediante la ejecución de tareas específicas definidas a los objetivos y fines de la Universidad.

A continuación, se mencionará la participación de cada uno de ellos ubicando funciones y tareas en cinco grupos, que son:

- 1) Planeación
- 2) Formulación del proyecto
- 3) Operación, desarrollo y seguimiento
- 4) Difusión de resultados de docencia
- 5) Problemática de la docencia exterior

109690

1. PLANEACION.

Realizan actividades de este tipo:

ORGANOS COLEGIADOS.

Colegio Académico:

- Toma en cuenta el presupuesto, las necesidades y oportunidades para crear unidades, divisiones o departamentos, planes de organización académicas, especialidades profesionales.
- Designa miembros del personal académico extraordinario y -- emérito.

Consejo Académico:

- Aprueban la creación o supresión de las áreas de los Departamentos que proponga el Consejo Divisional.

Consejos Divisionales:

- Formulan planes y programas académicos de la División.
- Determinan las necesidades del Personal Académico.

ORGANOS PERSONALES.

Rector General:

- Conduce las labores de planeación para el funcionamiento -- coherente de la Universidad.

Jefes de Departamento:

- Planea las actividades y el desarrollo del Departamento a -- su cargo.



INSTANCIAS DE APOYO.

Secretario Académico de División:

- Colaboran con el Director de Planeación, Evaluación y Apoyo Académico de la División.

Coordinadores:

- Coadyuvan con el Director de División, la coordinación de - actividades para el diseño y revisión de los anteproyectos\_ de los planes y programas de estudio.

## 2. FORMULACION DEL PROYECTO.

Este tipo de actividad la realizan:

### ORGANOS COLEGIADOS.

Colegio Académico:

- Toman en cuenta el presupuesto, las necesidades y las oportunidades para crear unidades, divisiones o departamentos, planes de organización académicas, especialidades profesionales.

Consejo Académico:

- Presenta al Patronato el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos.
- Presenta proyectos de normas y disposiciones reglamentarias

Consejos Divisionales:

- Presentan ante el Consejo Académico su anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la División.
- Propone ante el Consejo Académico la emisión de instructivos y lineamientos particulares para el desarrollo y funcionamiento de la División.
- Propone ante el Consejo Académico la creación de nuevas áreas en los Departamentos (solicitados por el Jefe del mismo).

### ORGANOS PERSONALES.

Rector General:

- Fundamenta la propuesta de establecimiento de Unidades Uni

versitarias, Divisiones y Departamentos.

- Presenta proyectos de reglamentación general ante el Colegio Académico.
- Propone al Colegio Académico, el nombramiento del personal académico emérito.

Rector de Unidad:

- Presenta proyectos de instructivos ante el Consejo Académico.
- Propone al Consejo Académico las políticas de servicio social y hace cumplir las políticas que se aprueben.

Directores de División:

- Presenta la propuesta anual de ingresos y egresos ante el Colegio Divisional.

Jefes de Departamento:

- Presenta las necesidades de personal académico y administrativo del Departamento al Director de División.

#### INSTANCIAS DE APOYO.

Abogado General:

- Propone las medidas legales sobre administración y operatividad con base en la competencia de los órganos.

Coordinadores:

- Coadyuvan con el Director de División la coordinación de actividades para el diseño y revisión de los anteproyectos de los planes y programas de estudio, también la determinación de necesidades de docencia, y acuerdan con el mismo --

las medidas necesarias para apoyar las unidades de enseñanza-aprendizaje

Jefes de Area:

- Proponen al Jefe de Departamento, la distribución de las - cargas docentes.

### 3. OPERACION, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO.

Realizan este tipo de actividades:

#### ORGANOS COLEGIADOS.

Colegio Académico:

- Aprueba la creación, modificación o supresión de licenciaturas o estudios de posgrado.

Consejo Académico:

- Emite instructivos para regular el uso de servicios e instalaciones.
- Aprueba la creación o supresión de las áreas de los Departamentos que proponga el Consejo Divisional.

Consejos Divisionales:

- Aprueba los proyectos de investigación de la división y -- los interdivisionales.
- Evalúa los informes académicos.
- Rinde (por escrito) informes anuales de desarrollo y fun - cionamiento de la División.
- Aprueba la programación anual de las unidades de enseñanza aprendizaje.
- Evalúa los resultados del desarrollo de los planes y pro - gramas académicos de la división.

#### ORGANOS PERSONALES.

Rector General:

- Emite instructivos para el funcionamiento de los servicios

de la Rectoría General.

- Nombra, cambia de adscripción y remueve a los empleados de confianza de la Rectoría General.
- Contrata al personal administrativo y académico.
- Proporciona apoyo a las actividades académicas de las unidades.

Rector de Unidad:

- Emite circulares y acuerdos a las Dependencias Académicas y Administrativas de la Unidad.
- Promueve e integra reuniones de coordinación para el financiamiento coherente de las actividades de la Unidad.
- Apoya las actividades académicas de las Divisiones.
- Nombra y remueve al Secretario de Unidad.
- Nombra, cambia de adscripción y remueve al personal de confianza de la Rectoría de la Unidad.
- Promueve proyectos académicos interdisciplinarios.

Directores de División:

- Promueve y vigila la buena marcha de los proyectos de investigación.
- Apoya el cumplimiento de los planes y programas docentes de la división participando también en la toma de decisiones y resolviendo problemas administrativos de ejecución de los mismos.
- Apoya los eventos de la División que tiendan a elevar el nivel académico de los profesores.
- Administra los recursos asignados a la División.
- Nombra y remueve al secretario académico de la División, así como a los coordinadores y profesores de los diferen

tes Departamentos y personal de confianza de la División.

- Integra comisiones académicas para impulsar el mejor desempeño de las actividades de la División.
- Promueve y apoya las actividades del servicio social.

Jefes de Departamento:

- Propone medidas para el buen desarrollo de las actividades académicas y propicia la colaboración con otros departamentos.
- Somete a consideración del Consejo Divisional los proyectos de investigación de las áreas respectivas del Departamento.
- Vigila el cumplimiento de los proyectos de investigación del Departamento y el de los planes y programas de estudio de las divisiones en la parte en que los miembros de su Departamento son responsables de su docencia.
- Asigna las cargas docentes a los miembros de su Departamento, advirtiendo la necesidad del equilibrio entre docencia e investigación para los profesores de carrera.
- Promueve los cursos de formación especializada de personal académico.
- Integra comisiones para el mejor desempeño de las funciones académicas.
- Nombra y remueve a los Jefes de Area.
- Administra los recursos asignados a su Departamento para actividades académicas.

INSTANCIAS DE APOYO.

Secretario General:

- Conduce las actividades administrativas generales de la --  
Universidad.
- Coordina las relaciones administrativas entre Rectoría Ge-  
neral y las Unidades.
- Administra los sistemas de ingreso y registro escolares.
- Autoriza documentos para gestiones externas determinadas -  
por el Rector General.
- Realiza las funciones y actividades que le delegue el Rec-  
tor General.

Abogado General:

- Asesora a los órganos e instancias de la Universidad en ma  
teria legal.
- Asesora al Colegio Académico en la elaboración de proyec-  
tos de normas y disposiciones de reglamentación.

Secretarios de Unidad:

- Conduce las actividades administrativas de la Unidad y --  
certifica sus documentos oficiales.
- Coordina las relaciones de la Administración de la Unidad\_  
con las de Divisiones.
- Realiza las funciones y actividades que le delegue el Rec-  
tor de Unidad e informa a éste "anualmente", de las acti-  
vidades a su cargo.

Secretario Académico de División:

- Colabora con el Director de División en la evaluación y el  
apoyo académico de la División.



**Coordinadores:**

- Gestiona ante quien corresponda la solución de las cuestiones que surjan respecto del desarrollo y operación de los planes y programas de estudio.
- Orienta a los alumnos.
- Procura la continuidad y calidad del proceso educativo.
- Integra la información pertinente del plan de estudios para su difusión.

**Comisiones Académicas:**

- Por sus actividades puede ser: de investigación, de formación de personal académico, de revisión de los programas de estudio y otras.

**Jefes de Area:**

- Informa las necesidades del personal del área.
- Participa con las Comisiones Académicas en la revisión y actualización de programas académicos.

#### 4. DIFUSION DE RESULTADOS DE DOCENCIA.

Esta actividad la realizan:

##### ORGANOS COLEGIADOS.

Ninguno imparte o realiza ésta actividad.

##### ORGANOS PERSONALES.

Rector General:

- Organiza y promueve actividades generales de difusión cultural.

Rector de Unidad:

- Organiza actividades culturales y de difusión
- Presenta ante el Consejo Académico un informe de las actividades realizadas en la Unidad durante el año.

Directores de División:

- Informa anualmente al Consejo Divisional respectivo del funcionamiento de la División.

Jefes de Departamento:

- Informa al Director de División del funcionamiento del Departamento a su cargo.

##### INSTANCIAS DE APOYO.

Secretario General:

- Informa anualmente al Rector General de las actividades a su cargo.

Abogado General:

- Cumple con las actividades que le asigne el Rector General e informa al respecto anualmente.

Secretario de Unidad:

- Certifica y publica las informaciones del Consejo Académico.
- Realiza las funciones y actividades que le delegue el Rector de Unidad e informa a éste anualmente de las actividades a su cargo.

Secretario Académico de División:

- Certifica y publica los informes del Consejo Divisional.
- Lleva el archivo de la producción académica de la División.
- Informa anualmente al Director de División de las actividades a su cargo.
- Obtiene información académica acerca de alumnos y personal académico de la División para proporcionarla a los órganos e instancias que la solicitan.

Coordinadores:

- Informa al Director de División y a los Jefes de Departamento sobre las actividades a su cargo.
- Integra la información pertinente del plan de estudios para la difusión.
- Promueve cursos de información sobre el plan de estudios correspondiente.

Jefes de Area:

- Organiza y promueve investigaciones, publicaciones y eventos académicos en el área a su cargo.
- Informa al Jefe de Departamento sobre el desarrollo de la investigación que realizan los miembros del área a su cargo.

**5. PROBLEMATICA DE LA DOCENCIA AL EXTERIOR.**

Los Organos Colegiados y las Instancias de Apoyo no realizan esta actividad, y de los Organos Personales el único que la realiza es el Director de División; el cual, establece relaciones de información con otras entidades.

I I I

GUIÓN PARA EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

ORGANOS COLEGIADOS

C O L E G I O   A C A D E M I C O

¿Se está trabajando actualmente en algún proyecto para la --  
creación de otra Unidad Universitaria?, si es así ¿A que ne-  
cesidades atendería?

¿Existen proyectos actuales para la creación o supresión de\_  
licenciaturas?, si es así ¿Cuáles serían éstas?



C O N S E J O   A C A D E M I C O

¿Encuentra funcionales las instalaciones con que cuenta la -  
Unidad para apoyar el quehacer de los docentes?

¿Qué servicios se presta al personal docente para apoyar sus  
tareas o para estimular su labor?

¿Qué demandas existen actualmente respecto a instalaciones y  
servicios por parte del personal académico?

C O N S E J O   D I V I S I O N A L

¿Qué Objetivos a largo plazo persiguen los actuales planes y programas académicos de la División?

¿Cuáles a corto plazo?

¿Qué fuentes se toman en cuenta para la elaboración de planes y programas?

¿Cuáles son los principales requisitos que deben reunir los proyectos de investigación para ser aprobados por el Consejo Divisional?

¿De qué magnitud es actualmente la necesidad de personal académico? ¿Se encuentra satisfecha? ¿En qué proporción?

¿Existen problemas para satisfacer la cantidad de personal académico que requiere la División? ¿De qué tipo? ¿Cuál es su origen?

¿Enfrenta el Consejo Divisional obstáculos para dirigir el buen desarrollo y funcionamiento de la División? ¿De qué tipo?

¿Cómo son los resultados del desarrollo de planes y programas académicos de la División, en cuanto a su éxito?

**ORGANOS PERSONALES**

R E C T O R   G E N E R A L

¿Qué tan coherente es el funcionamiento de la U.A.M. respecto a sus fines y objetivos principales?

¿Qué barreras se presentan con mayor frecuencia o con mayor peso ante dicho funcionamiento?

¿Qué importancia se da a la organización y promoción de actividades de difusión cultural? ¿Cómo se expresa?

¿Existen actualmente problemas relacionados con la contratación de personal administrativo?

¿De qué tipo?

¿Existen problemas relacionados con la contratación de personal académico?

¿De qué tipo?

¿De qué manera apoya las actividades académicas de las unidades?

¿Cuál es su ingerencia en la labor docente?

R E C T O R   D E   U N I D A D

¿Qué tipo de actividades culturales se organizan con mayor frecuencia bajo su dirección?

¿Cuáles es su participación en las actividades académicas de la División?

¿Colabora con las tareas de docencia? ¿De qué manera?

¿En qué proporción cumple la unidad con los fines generales de la Universidad?

¿Qué importancia tiene la operación de proyectos académicos interdisciplinarios?

¿De qué manera promueve este tipo de proyectos?

D I R E C T O R   D E   D I V I S I O N

¿Cómo realiza la promoción de proyectos de investigación?

¿Considera adecuados los instrumentos y procedimientos mediante los cuales se vigila la buena marcha de los proyectos de investigación?

¿Con qué objetivos cumple dicha vigilancia?

¿Participa de los planes y programas docentes?

¿De qué manera?

¿Le satisface su participación? ¿Por qué?

¿Qué tipo de contribuciones le gustaría realizar, además de los planes y programas docentes?

¿De qué manera apoya al cumplimiento de los mismos?

¿Qué tipo de eventos ofrece la División para elevar el nivel académico de los profesores?

¿Con qué frecuencia?

¿Satisfacen los requisitos de calidad?

¿Que sector del cuerpo docente resulta directamente beneficiado por ellos?

¿Qué función cumple con respecto a los objetivos universitarios más generales?

**109690**

¿Quién determina el tipo de eventos de los que se habla?

-Contenido

-Frecuencia con que se ofrecen

¿Que problemas a detectado en la División a su cargo que --  
afectan las labores docentes?

J E F E D E D E P A R T A M E N T O

¿Encuentra colaboración interdepartamental para el buen desarrollo de las actividades académicas a su cargo?

¿Qué importancia tiene para su Departamento dicha colaboración?

¿Qué tipo de proyectos de investigación se están desarrollando al interior del Departamento a su cargo?

¿Qué criterios cualitativos y cuantitativos satisfacen?

¿Quiénes realizan o desarrollan dichos proyectos?

¿Qué recursos demanda el desarrollo de proyectos de implementación?

¿Con cuáles cuenta su Departamento?

¿Qué demandas conservan pendientes su satisfacción?

¿Qué repercusiones tiene la falta de recursos sobre el éxito de los proyectos de investigación que se realizan?

¿Cumple el personal docente adscrito a su Departamento con la parte que de los planes y programas de estudio le corresponden?

¿Qué problemas podrían afectar o afectan ésta misión?

¿Con qué tipos de medidas apoya el Departamento a su cargo el buen desarrollo de las actividades académicas?



¿Son suficientes? (Con respecto a qué)

¿En que proporción se cumple la idea de la docencia-investigación como unidad inseparable en el personal docente de su Departamento?

¿Satisfacen los índices con respecto a los objetivos y fines de la Universidad? ¿Hasta qué punto?

¿Cuáles son las posibles barreras que pueden presentarse al buen desarrollo de las actividades académicas correspondientes a su Departamento?

INSTANCIAS DE APOYO

S E C R E T A R I O A C A D E M I C O D E D I V I S I O N

¿Realiza actividades de planeación, evaluación y apoyo académico?

¿Como cuáles?

¿Qué importancia tiene para la buena marcha de la División a la que corresponde?

¿Cuál es su relación con el personal académico?

¿Apoya de alguna manera sus labores? ¿Cómo?

¿Qué factores enriquecen positivamente esa relación?

¿Qué factores pueden alterar negativamente esa relación?

¿Cuáles son, a su criterio, los principales problemas que --  
afectan las labores del personal docente?

C O O R D I N A D O R

¿Tiene algún tipo de participación en la elaboración de proyectos de planes y programas de estudio?

¿En qué parte es usted responsable?

¿Ambiciona actualmente mayor ingerencia en ellos?

¿Qué problemas detecta como los más frecuentes en el buen desarrollo de esos planes y programas?

¿Existen problemas con respecto al personal docente que demanda la buena marcha de los planes y programas de estudio?

¿De qué tipo?

¿En qué factores encuentra su origen?

¿Cuál es su relación con el personal docente?

¿Apoya directamente sus labores? ¿De qué manera?

¿Cómo califica la calidad y continuidad del proceso educativo que coordina?

J E F E S   D E   A R E A

¿Cómo son la cantidad y calidad de investigaciones que se --  
realizan en su área?

¿Cuál es su papel frente a ellas?

¿Realiza el área a su cargo eventos académicos? ¿Y de qué ti  
po?

¿Qué objetivos persigue el área a su cargo?

¿Cómo se da la relación docencia-investigación en su área?

¿Con qué recursos cuenta?

¿Qué limitaciones advierte?

¿Qué peso tienen las oportunidades y limitaciones en el éxi-  
to de los proyectos de investigación que se realizan en su -  
área?

¿Quiénes hacen investigación en su área?

¿Cómo apoya en su misión el área a su cargo?

## C O N C L U S I O N E S

Como se mencionó en un principio, nuestro trabajo es sólo una parte de un proyecto de investigación mayor.

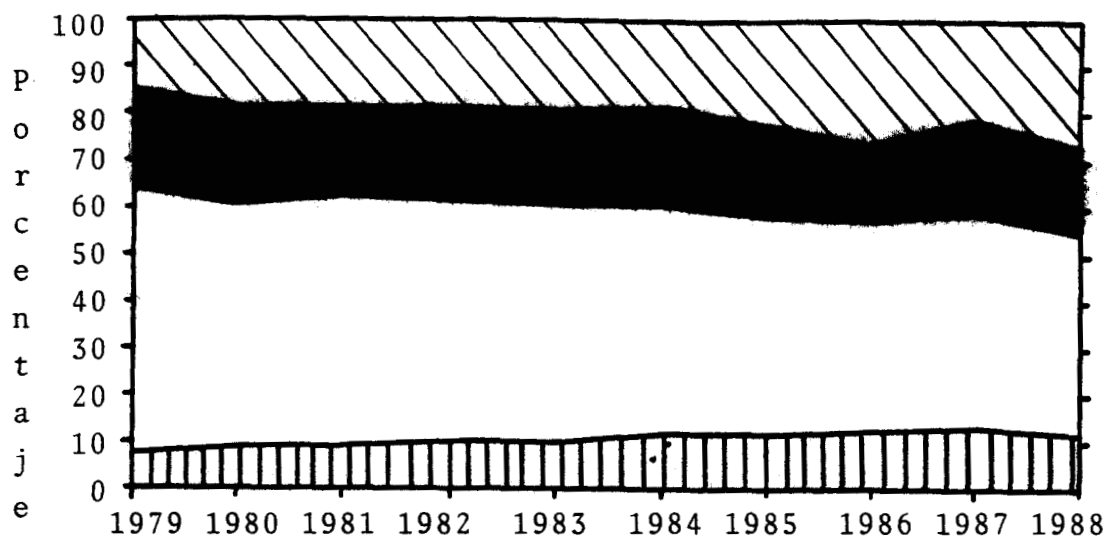
Quizá las limitaciones más grandes que encontramos, se refieren al tiempo y a la escasa información por considerar reciente el tema. Sin embargo, el análisis y las aportaciones recopiladas de los documentos con los que contamos resultaron verdaderamente interesantes y enriquecedoras.

Confirmamos que en la Universidad, como en muchas otras organizaciones, es necesario que tanto la estructura como los recursos humanos, técnicos y financieros que están en juego en cada actividad o tarea que se desarrolla, se dirijan de manera conciente hacia los objetos y fines que han sido previamente establecidos. Así mismo, los planes, programas, políticas, procedimientos y aún los mismos objetivos deben caracterizarse por cierta flexibilidad. Se hace necesaria su replaneación y replanteamiento a partir de los cambios que ocurren en el medio económico, social y político en el que se desenvuelve y con el cual interactúa.





Tengamos presente que la innovación, característica de -- nuestro mundo actual, rescata a la Universidad de la obsolescencia.

A N E X O

Evolución de la participación total de las instituciones de Educación Superior en la atención a la demanda en el A.M.C.M.



A ñ o s

-  Otras Instituciones
-  I.P.N.
-  U.N.A.M.
-  U.A.M.

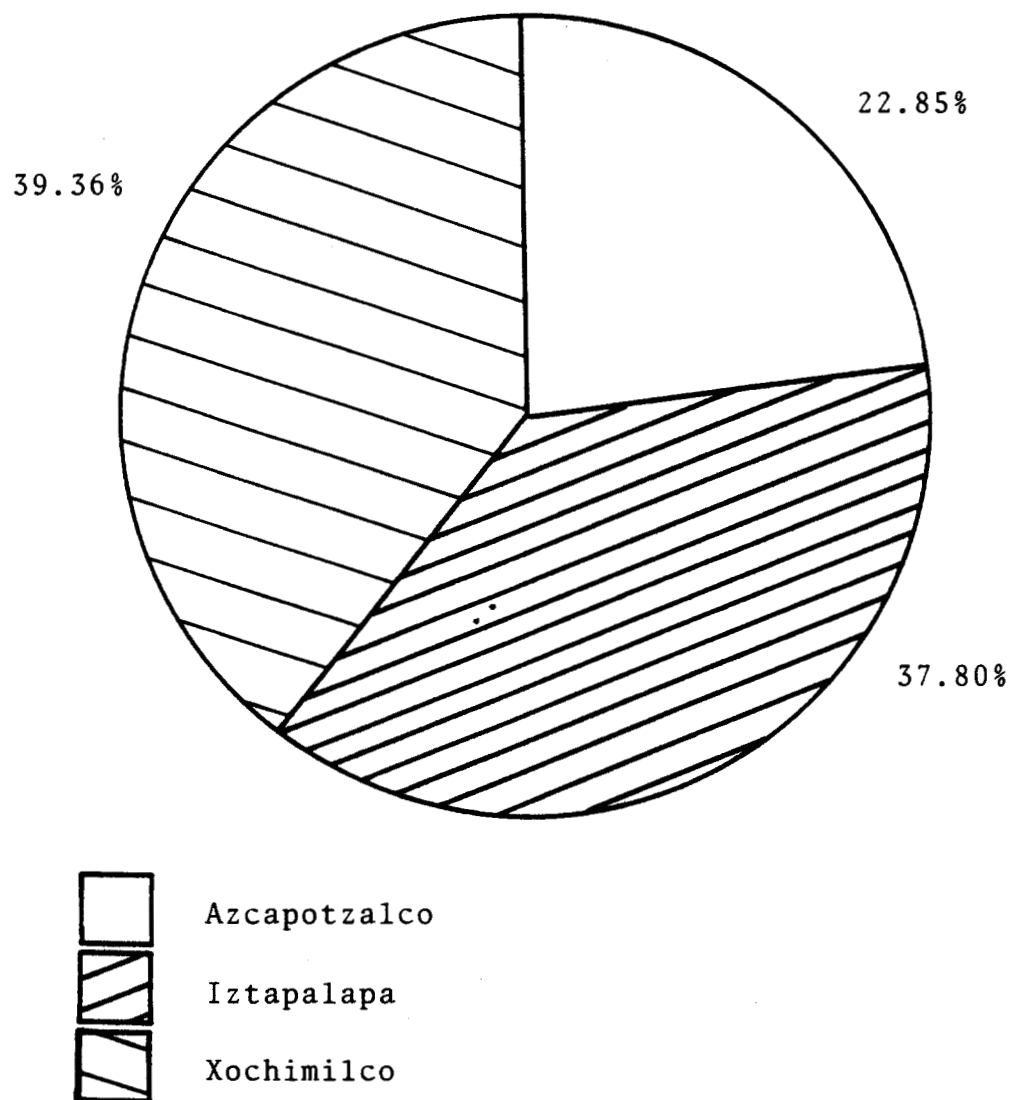
GRAFICA No 1



La desconcentración funcional y administrativa también se encuentra presente en la investigación, hacia 1988 el porcentaje de las investigaciones realizado por cada una de las unidades estaba distribuido, de la siguiente manera.

1 9 8 8

Investigaciones en proceso 963

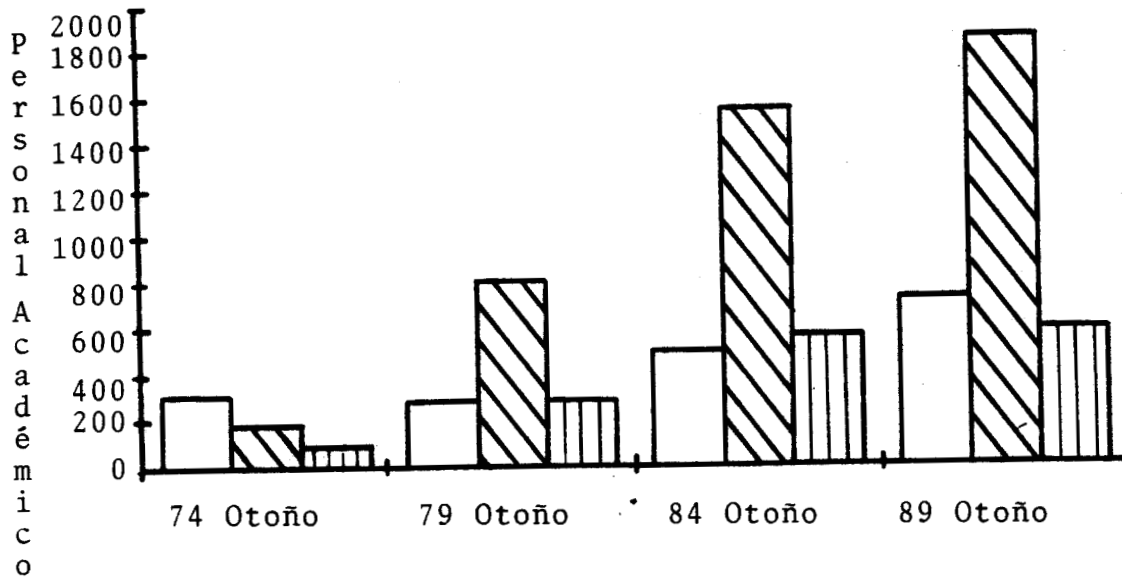


GRAFICA No 2

Apoyan la actividad de investigación, profesores de tres diferentes categorías: titulares, asociados y asistentes, en la proporción que se muestra.

### Personal Académico por Categoría

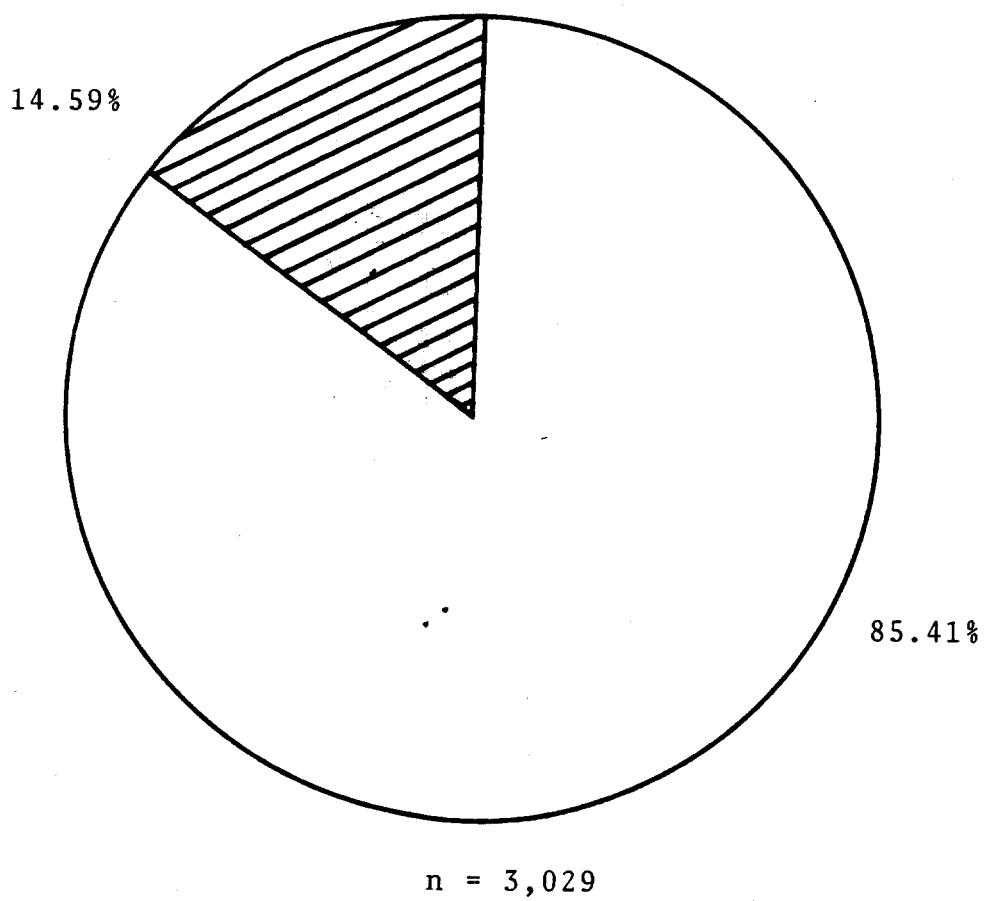
Total U.A.M.



- Titulares
- ▨ Asociados
- ▤ Asistentes

GRAFICA No. 3

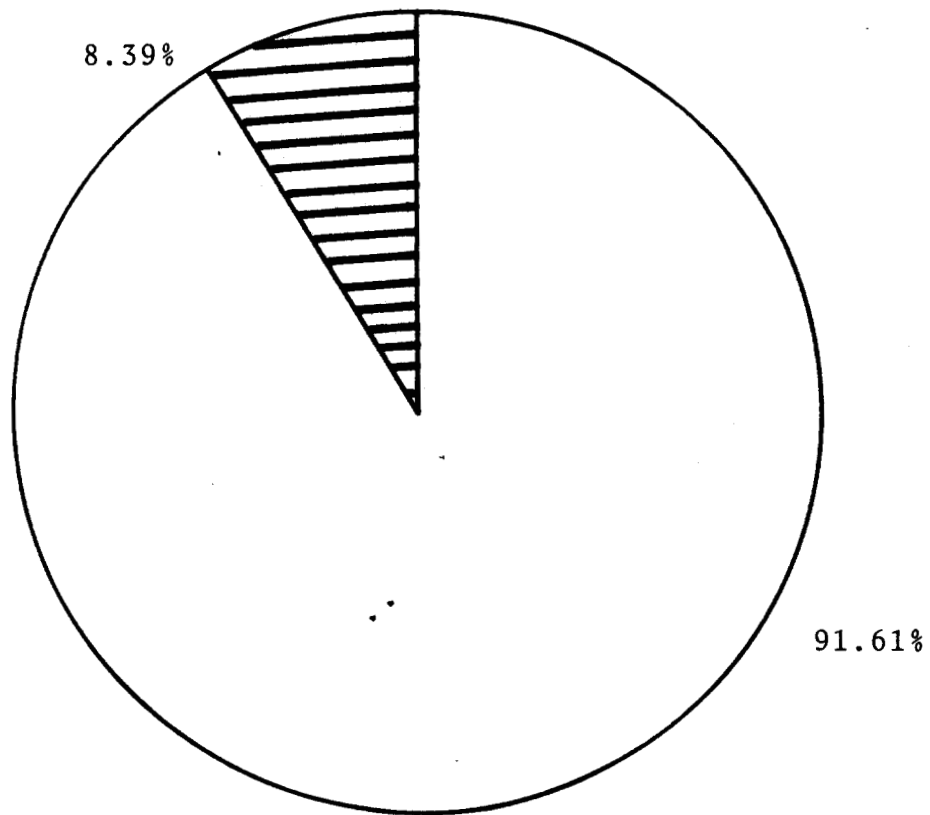
Número de egresados que ejercen su profesión en el trabajo que realizan



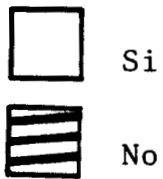
Si  
 No

GRAFICA No. 4

Número de egresados que actualmente están trabajando.

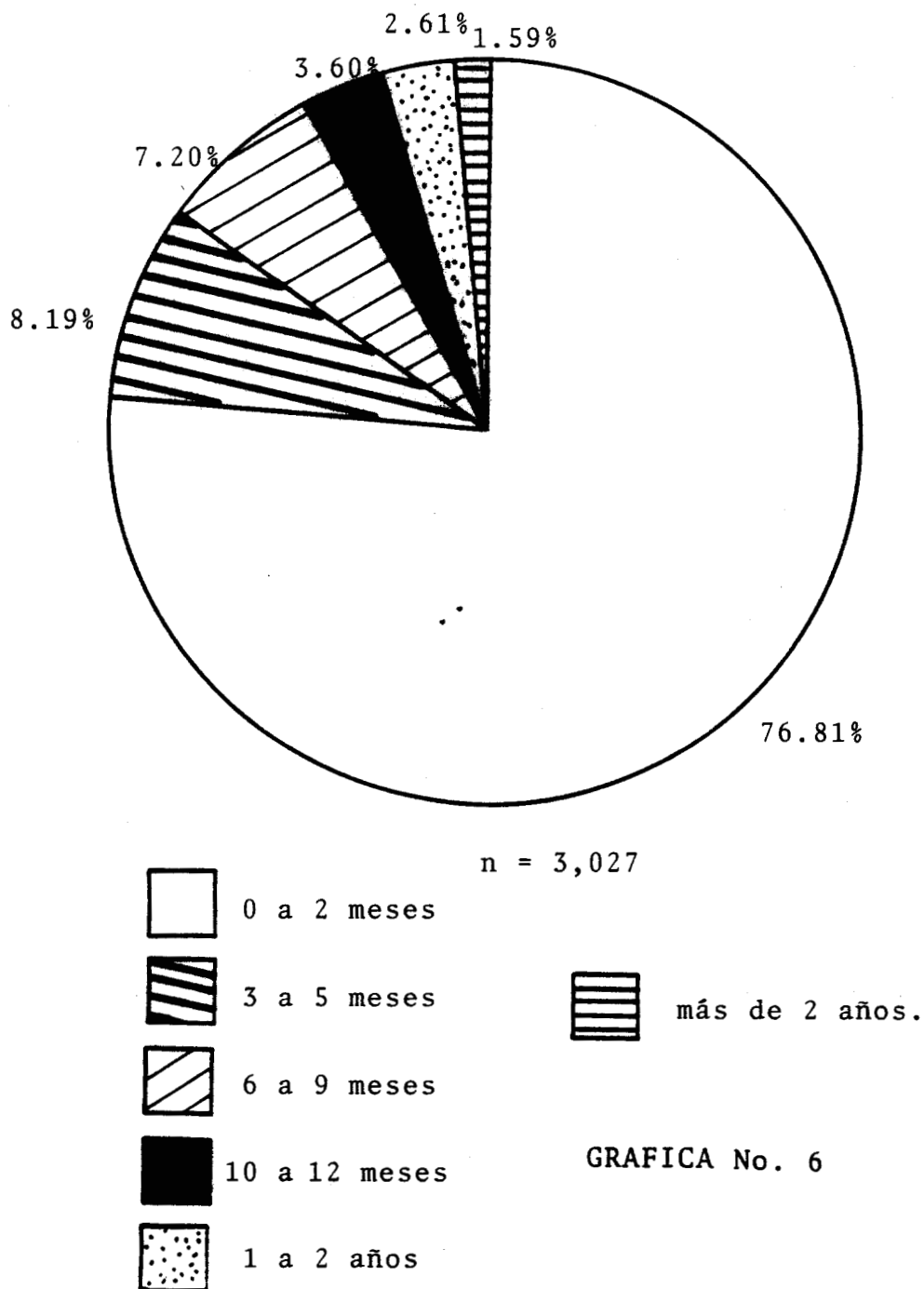


n = 3,027



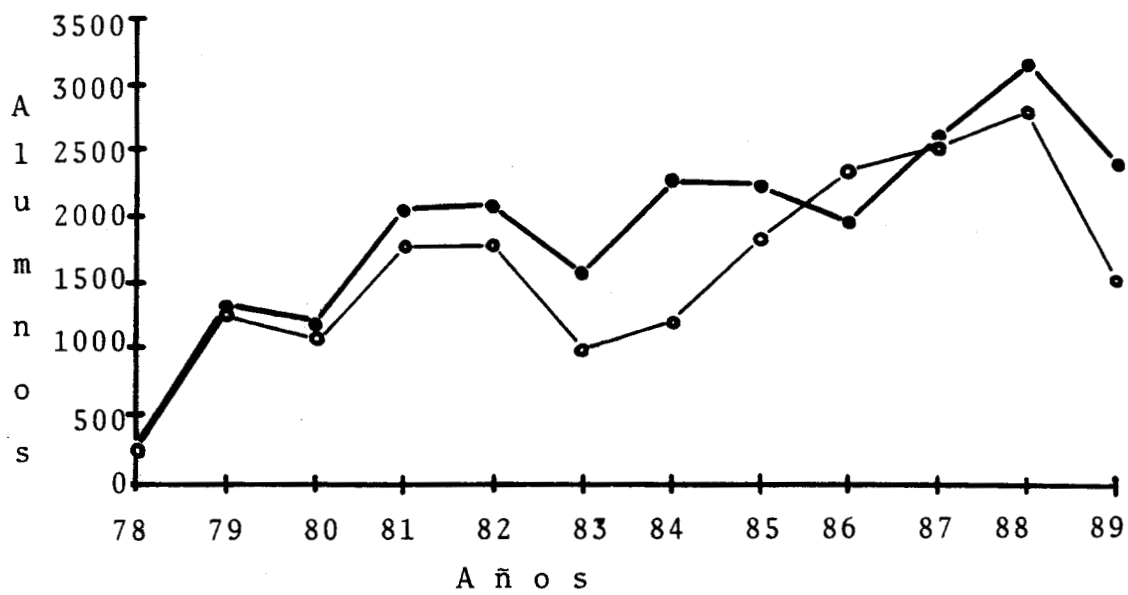
GRAFICA No. 5

Número de egresados por el tiempo transcurrido entre el término de sus estudios y el ingreso al empleo.



# Evolución de Alumnos Egresados y Titulados

Total U.A.M.



—●— Egresados  
—○— Titulados

GRAFICA No. 7

## C U A D R O S

1. Universidad del futuro	4
2. Análisis Contingente	14
3. Organos Colegiados	35
4. Organos Personales	37
5. Instancias de Apoyo	38

## B I B L I O G R A F I A

Alvarez Mendiola, Germán. "La ANUIES y la Política de de Modernización de la Educación Superior". Artículo. 1989.

Ibarrola, María de. "La Formación de Investigadores - en México". Artículo. 1989.

Olac Fuentes, Molinar. "La Educación Superior en - - México y los escenarios de su Desarrollo Futuro". Ensayo. 1989.

Reglamento Orgánico de la U.A.M. (aprobado por el Colegio Académico en la sesión No. 32, efectuada en 1981).

Rondinelli, Dennis A., John Middleton, and Adriaan M. Verspoor. "Contingency Planning for Innovative Projects". APA Journal. Winter. 1989.

Rossini, Frederick A. "Earthnet: The University of -- the Future". Technological Forecasting and social change. No. 26. 1984.