

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"INVESTIGACION SOBRE LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA"

**U. A. M. IZTAPALAPA**

**Materia: Seminario de Investigación.**

**Profesor: Pedro Solís.**

**Equipo: Xochimilco.**

**Integrantes: Leonor González Vázquez.**

**Arturo García Hernández.**

**Salvador Martínez Cristino.**

**R. Joel Gutiérrez Martínez.**

ADMINISTRACION

México, D.F., mayo de 1990.

*Angel Jesus 22*  
I. MARCO TEORICO

I.0 INTRODUCCION.

I.1 UNIVERSIDAD TERRENAL.

I.2 CONTINGENCIAL.

I.3 MODELO MEXICANO.

I.3.1 ANUIES.

I.3.2 ESCENARIOS DE EDUCACION SUPERIOR.

I.4 CASO U.A.M.

I.4.1 LEGISLACION.

I.4.2 ORGANIZACIONAL.

I.4.3 ESTADISTICAS U.A.M. VS. U.N.A.M.

## **INTRODUCCION**

**La Universidad Autónoma Metropolitana ( UAM ), se creó en el año de 1974 por iniciativa del C. Presidente Constitucional Luis Echeverría Álvarez ante la necesidad de tener una alternativa de estudio a Nivel Superior en relación a la Universidad Nacional Autónoma de México, ( UNAM ).**

**El diseño de la UAM se concibió como una Universidad Futurista y no tradicional como la UNAM; de tal manera que se tendría un centro de estudios con una Rectoría General y tres Unidades Operativas ( Atzacotalco , Iztapalapa y Xochimilco ). Estas Unidades tendrían una estructura organizativa por divisiones y no facultativa como la UNAM. Tres serían sus objetivos generales : Investigación, docencia y difusión de la cultura .**

**A más de 15 años de creada la UAM , ésta ha entrado en un período de crisis. Es por ello, que un grupo de investigadores encabezados por el Profr. Pedro Solís ( nuestro asesor y Director del presente trabajo e investigación ) , ha tenido a bien interesarse por la problemática presente de nuestra Universidad . Como base en una propuesta de modelo futurista ; bajo la teoría contingencial aplicada a la actual situación estructural de la UAM, ( tendencia burocrática ) ; y de la Educación Superior General de México . Se desarrollará un marco teórico general que sirva de partida hacia el diseño de investigación y la elaboración , finalmente de un guión de cuestionamientos hacia las posibles tareas y responsabilidades que están frenando o han cambiado el rumbo del planteamiento funcional de la UAM : una universidad futurista .**

**Como ultimo punto de nuestro trabajo cuestionaremos las tareas de las entidades más importantes de la estructura de la UAM que a nuestro juicio han llevado a la misma a un modelo de Organización Burocrática y por ende a la ineficacia.**

**Gran inquietud a nivel mundial a causado la etapa de crisis en la que a entrado la educación a nivel superior y en todo caso la universidad. Los avances tecnológicos y de conocimiento humano requieren también del avance estructural de las universidades. Es por ello, que a continuación se presentan los antecedentes y en específico la alternativa de un modelo institucional sistemático acorde con las necesidades actuales de la enseñanza superior.**

### **LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO**

**La universidad está apunto de ser lo peor a causa de la obsolescencia intelectual, organizacional y tecnológica. En la actualidad hay una necesidad urgente del buen desarrollo de la educación e investigación humana, donde se involucren: Gobierno, Negocios e Instituciones Educativas.**

**El autor propone una institución la cuál sería un sistema más que un lugar, usando la informática y la tecnología de la comunicación, uniría a los estudiantes con los instructores, investigadores con otros investigadores y a los usuarios con el conocimiento. Estaría basado en una computadora nueva y la comunicación tecnológica, la cuál se estaría desarrollando rápidamente.**

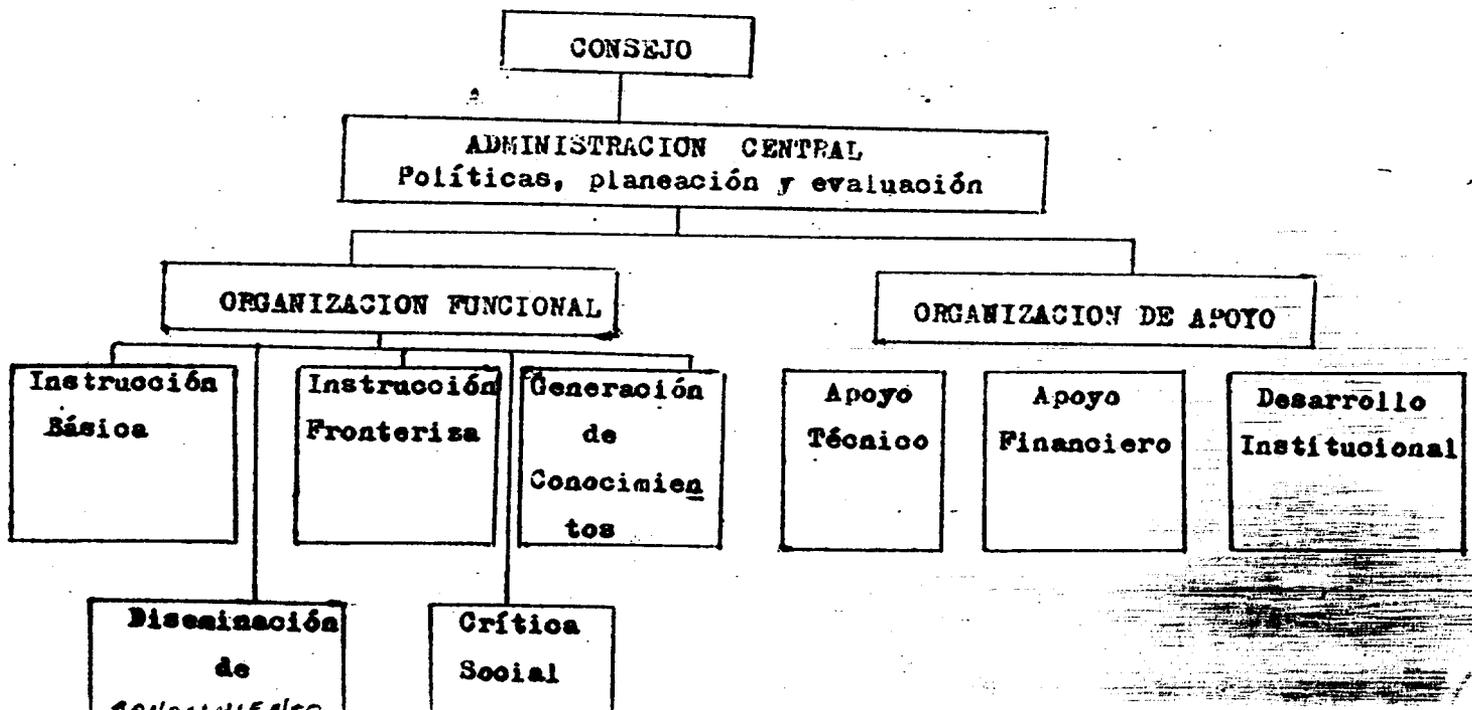
Gran inquietud a nivel mundial a causado la etapa de crisis en la que a entrado la educación a nivel superior y en todo caso la universidad. Los avances tecnológicos y de conocimiento humano requieren también del avance estructural de las universidades. Es por ello, que a continuación se presentan los antecedentes y en específico la alternativa de un modelo institucional sistemático acorde con las necesidades actuales de la enseñanza superior.

## LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

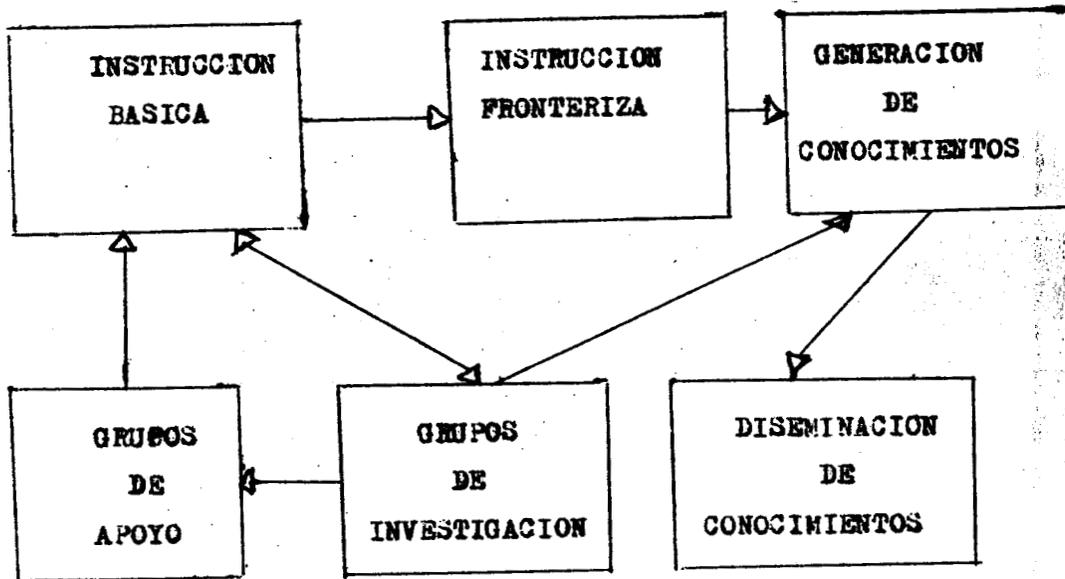
La universidad está apunto de ser lo peor a causa de la obsolescencia intelectual, organizacional y tecnológica. En la actualidad hay una necesidad urgente del buen desarrollo de la educación e investigación humana, donde se involucren: Gobierno, Negocios e Instituciones Educativas.

El autor propone una institución la cuál sería un sistema más que un lugar, usando la informática y la tecnología de la comunicación, uniría a los estudiantes con los instructores, investigadores con otros investigadores y a los usuarios con él conocimiento. Estaría basado en una computadora nueva y la comunicación tecnológica, la cuál se estaría desarrollando rápidamente.

Institución: "Red Terrenal"



**SISTEMA RED TERRENAL**



Empecemos mientras la ventana de la oportunidad permanece abierta.

**Consideremos algunos objetivos razonables dentro la organización funcional:**

- 1.-Transmisión efectiva y eficiente de conocimiento básico (matemático, computación y metodología).**
- 2.-Instrucción avanzada en fronteras de conocimiento, en campos donde está cambiando rápidamente. Investigación hacia la actualización.**
- 3.-Desarrollo de nuevos conocimientos a través de la investigación.**
- 4.-Transmisión efectiva y eficiente de los resultados de la investigación completa para la imagen de los usuarios.**
- 5.-Llevar adelante una crítica constructiva de nuestra compleja sociedad tecnológica. La crítica social es una función que usualmente no es popular, sin embargo, la Universidad es la única institución en la sociedad con la independencia y suficiente libertad para hacerla.**

**Organización de apoyo:**

**Apoyo Técnico: Mantenimiento y modificaciones de equipos logísticos para la educación, investigación y transferencia de conocimientos.**

**Apoyo Financiero: Registros, nóminas, empleo, contratos administrativos y otros servicios.**

**Desarrollo Institucional: Compromisos en la búsqueda de fondos externos.**

Como se observó en el apartado anterior, se hizo el análisis de un diseño de universidad ideal (Red Terrenal), pretendiendo llegar a él e intentar implantarlo en la formación de un nuevo modelo que nos permita modificar la estructura actual de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Para poder realizar lo dicho, nos auxiliaremos de la Teoría de la Contingencia que con sus diferentes conceptos (Administración Estratégica, Operación de sistemas, Medio Ambiente, Desarrollo de Organizaciones, etc.), las propuestas de estrategias (mecánica, adaptativa, adaptativa profesional y apertura mecanicista) y en estructuras (funcional, divisional, unidades de implementación de proyectos "PIUS" y matriz); que nos ayudará a encontrar aquella o aquellas que se adecúen de la mejor manera al tipo ideal de universidad.

En esta parte del trabajo concluiremos que una estrategia adaptativa y una estructura de matriz con tareas innovadoras nos llevarán al logro del objetivo. •

Ahora veamos como y de que manera el diseño de un proyecto, para las reformas educacionales, en países subdesarrollados puede ser llevado a cabo, así como, los problemas a que tienen que enfrentarse.

Es el Banco Mundial y otros organismos de asistencia internacional los que tienen por objeto la promoción de reformas educacionales en países de desarrollo. Si bien, los planeadores toman muy en cuenta aspectos como los financieros, económicos y técnicos para la planeación y diseño de los proyectos y dejan de lado la habilidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, para que lleven a cabo las reformas e innovaciones educacionales. Con el fin de que se tenga éxito, los planeadores deberán tener la capacidad de imponer direcciones estratégicas, de tal manera que se de una congruencia entre el nivel de innovación, el grado de incertidumbre en el medio ambiente y el valor cultural de los participantes.

Desde 1960 se ha venido dando una necesidad por mejorar la calidad de la educación, sobre todo en los países en desarrollo. El Banco Mundial y los organismos de asistencia internacional han sido los encargados de fortalecer la educación en esos países, pero al mismo tiempo esto ha limitado su capacidad para la planeación e implementación de cambios.

A pesar de todas las mejoras realizadas en la década de los 60s y los inicios de los 70s, los donadores internacionales y los gobiernos de países en desarrollo se dieron cuenta que los proyectos para el desarrollo de los sistemas educacionales es muy complejo, por lo que era necesario que las organizaciones cargaran con nuevas tareas, y es necesaria la continua capacidad de los ministerios de educación.

**El mayor problema que podemos encontrar en la implementación del proyecto es una carencia de capacidad administrativa, ya que la mayoría de los casos esta resulta inadecuada y se puede identificar en los altos niveles de incertidumbre en los aspectos sociales, económico y político de los países en desarrollo.**

**Tanto los gobiernos locales como los donadores internacionales deben fortalecer la capacidad administrativa y la implementación de las agencias que llevarán a cabo los proyectos. Esto sólo podrá ser así, si se toma un enfoque contingencial para el diseño e implementación de los proyectos dado el análisis direccional factible que hace de ellos. Veamos que es lo que nos propone esta Teoría de la Contingencia.**

**Primero se debe partir de un diseño base y posteriormente conforme avance la implementación del proyecto se harán ajustes e innovaciones al mismo. La transferencia de un modelo educacional de un país a otro no resulta algo objetivo, puesto que se dejan de lado muchos factores que describen el entorno del mismo, por lo que la planeación contingente propone para el éxito del proyecto, tomar en cuenta las circunstancias específicas bajo las cuáles este será implementado, así como el medio ambiente socioeconómico y las orientaciones valorativas de quienes participan.**

**A continuación se darán las fases del proceso de análisis:**

- 1.-Diseño inicial donde se identificarán los objetivos educacionales a fin de determinar las tareas y los proyectos a ejecutar.**
- 2.-Se determinará la implementación administrativa en la organización y su capacidad.**
- 3.-La comparación entre los requerimientos administrativos de la implementación en la organización.**
- 4.-Uso de los resultados del análisis comparativo e implementación de planes de acción.**

**Para que se tenga un buen resultado de los proyectos es necesario que el Banco Mundial, los organismos de asistencia internacional y los gobiernos de países en desarrollo den mayor atención a la creación y refuerzo de los procesos de administración. Los más importantes para la implementación del proyecto son la planeación la toma de decisiones, personal administrativo y recursos humanos, etc.**

**Las organizaciones encargadas de la implementación pueden usar dos contrastes de estrategias: las mecánicas y las adaptativas.**

**Estrategia de Adaptación Mecánica.  
Características:**

- Tareas con bajo nivel de innovación.
- Planeación comprensiva.
- Medio ambiente del proyecto relativamente seguro.
- Toma de decisiones centralizadas.
- Coordinación a través de órdenes.
- El poder de los individuos es determinado por su posición jerárquica.
- Comunicación de arriba hacia abajo y en un solo sentido.
- Trabajo organizado por funciones.
- Objetivos predeterminados.
- Staff motivado por contribuciones o amenazas.

Un ejemplo para el uso de este tipo de estrategia es la distribución de libros de texto.

#### **Estrategia de Administración Adaptativa.**

##### **Características:**

- Apropiado para proyectos o tareas con un grado de innovación alto.
- Ambientes inestables e inciertos.
- Este se incrementa, enfatizando periodos de ajuste de estrategias y administradores.
- Se aprende más a través del entrenamiento y el error.
- Las relaciones entre los individuos se basan en la confianza entre supervisores y personal staff.
- Comunicación interactiva.
- Control más profesional.
- Las tareas son organizadas a través de los objetivos.
- El staff es motivado por la participación, la satisfacción en el empleo y la habilidad profesional, así como los incentivos económicos.

Un ejemplo de este tipo de estrategia suele ser la introducción de nuevas tareas o ciencias al curriculum.

Entre los extremos de mecánica y adaptativa están las estrategias de administración con características mezcladas las cuales son:

#### **Estrategia Adaptativa Profesional.**

##### **Características:**

- Proyectos altamente innovados.
- Salida de los proyectos en ambientes relativamente seguros.
- Gran cantidad de técnicas para los resultados experimentales.

- Los procesos administrativos son los llamados "envoltura de supervisión".
- No hay control detallado de tareas.

#### **Estrategia de Administración de apertura mecanicista.**

##### **Características:**

- Uso de una restringida e incremental investigación para las alternativas cuando "grupos de rendimiento" aparecen.
- Ambiente incierto.
- Investigación de soluciones limitadas y las alternativas que regresan a la organización.

Una vez que los planificadores han determinado las estrategias, el siguiente paso será la construcción de una estructura organizacional apropiada, la cual tendrá que estar acorde con el rendimiento de las tareas para que su diseño sea más fácil.

Tales estructuras organizacionales son importantes porque establecen patrones de predicción de relación en medio de proyectos staff. Esta es una respuesta a los factores ambientales y dan la posibilidad de hacer cambios en el transcurso del tiempo, permitiendo así el logro de los objetivos de la organización.

Las estructuras organizacionales frecuentemente usadas para la implementación de proyectos educacionales son:

#### **La Estructura Funcional.**

##### **Características:**

- Organiza los empleos de acuerdo con la especialidad de las tareas.
- Tareas relativamente rutinarias y secuenciales.
- Medio ambiente estable.
- Jerarquías altamente centralizadas.
- Estrecha especialización.
- Inflexibilidad en la fase del cambio.
- Apropiadas para estrategias de administración mecanicista.

#### **La Estructura Divisional.**

##### **Características:**

- Organización de los empleos de acuerdo al producto o cliente (educación primaria, secundaria, entrenamiento de profesores, etc.).
- Uso de la información.

- Gran capacidad para la consulta.
- Alas abiertas a la participación, en el caso de clientes.
- Descentralización profesional lo cual le permite la necesidad de una estrategia de administración profesional adaptativa.
- En condiciones normales este tipo de estructura es acorde con una estrategia de administración de apertura mecanicista.

#### **Unidades de Implementación de Proyecto (PIUs).**

##### **Características:**

- Tienen todos los recursos que necesitan para llevar independientemente el proyecto.
- Libres de casi todas las regulaciones.
- Pueden ser gubernamentales o no.
- Apropiado para estrategias adaptativa y de administración profesional adaptativa.

##### **Desventajas:**

- Si se crea un PIUs para cada proyecto puede dar altos costos en la puesta en marcha y aislar el staff de la realidad política, económica y social afectando el trabajo.

#### **Estructura de Matriz.**

##### **Características:**

- Integración funcional y divisional.
- Actividades coordinadas a través de departamentos funcionales o divisionales, permitiendo que los administradores proyecten a lo largo de la organización, los recursos especializados.
- En condiciones normales es apropiada para estrategias de administración apertura mecanicista y profesional adaptativa.
- En el caso en que se de demasiada autonomía y soporte, se puede utilizar una estrategia de administración adaptativa.

##### **Desventajas:**

- Los proyectos cuentan con pocos recursos en sí mismos.
- Los administradores tienen poco control sobre las unidades funcionales y técnicas de la organización.

Algunas organizaciones en países en desarrollo han implementado proyectos de educación utilizando estos tipos de estructura. Si son financiados internacionalmente los proyectos de educación y su implementación es próspera, la estructura organizacional debe convenir a la estrategia administrativa y al proceso, así como adaptarse al grado de innovación del proyecto y al medio ambiente de incertidumbre. Todo lo anterior se resume en la siguiente figura:

#### INOVACION DE TAREAS

	BAJO	SUMAMENTE INNOVATIVAS
BAJO	MECANICA	PROFESIONAL ADAPTATIVA
ALTO	APERTURA MECANISISTA	ADAPTATIVA

#### ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

\* Rossini Frederik A.

"La universidad del futuro"

pp. 190-193

\* Solís Pedro.

Clase de Seminario de Investigación.

\* Rondinelli, Dennis A. Et. All.

"Contingency Planning for Innovatwe Proyects"

pp. 45,46,47,51,52,53.

Ahora bien, las propuestas de un modelo terrenal y el enlace estratégico de cambio a una estructura de matriz, no está aislado de las condiciones actuales (ideológico, político, materiales) por lo que atravieza la enseñanza superior en México. ¿Qué instituciones rigen el camino de las universidades? ¿Qué es la Política de Modernización en el sector educativo y en especial hacia la educación superior? y ¿Qué pasa en las mismas con el aspecto financiero y académico de la misma? Estos son los puntos que serán tratados a continuación.

\*

La ANUIES (Asociación nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior) y la política de modernización de la educación superior.

-Consulta para definir la política educativa sexenal.

-La Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica fue elegida, para la consulta del nivel superior. No así la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, la cual pudiera ser la más indicada para tal efecto.

Calidad y modernización educativas para la ANUIES :

Calidad.

- a) Existencia de valores, opciones, preferencias e intereses.
- b) Presencia a priori de proyectos y necesidades nacionales congruentes con los objetivos de la educación superior.
- c) Medición técnica en términos de eficiencia y eficacia de los procesos y resultados.

Factores negativos en calidad de la educación superior.

- a) Bajos resultados académicos en los ciclos previos.
- b) Algunas condiciones laborales establecidas en los contratos colectivos de trabajo y en los usos y costumbres.
- c) La disminución de los recursos financieros.

Modernización.

La modernización que sugiere la ANUIES está localizada principalmente en la esfera política y organizativa, de coordinación del sistema. Ejemplo: Una política de modernización puede ser un motor que coloque al sistema o a una parte de él, en la punta del desarrollo científico-tecnológico. La mejor modernización es aquella que vaya resolviendo problemas del pasado.

**Estrategias propuestas por la ANUIES para la modernización educativa del nivel superior.**

a) El deslinde de los papeles que tiene la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto de Enseñanza Superior (IES), donde la ANUIES organizará las acciones del IES.

b) La regionalización de las acciones del sistema, acabar con la centralización educativa y acabar, también, con la toma de decisiones académicas en los aparatos administrativos.

**Financiamiento del sistema.**

-Se propone la transferencia de recursos de los Estados, es decir, una desconcentración de los recursos de la Federación a los Estados.

-Se pretende involucrar a diversos sectores sociales en el financiamiento educativo. La ANUIES propone que los estudiantes colaboren por la vía de cuotas y colegiaturas para cubrir parcialmente el costo de su propia educación.

**Crecimiento del sistema educativo superior.**

Para que el sistema crezca, haría falta la confluencia de:

-Incremento significativo del primer ingreso a la licenciatura.

-Elevación de la retención escolar.

-Aumento del egreso del ciclo medio superior.

-Modificación de los costos de oportunidad para los demandantes potenciales.

**Los Académicos.**

La ANUIES en su propuesta da especial importancia al personal académico:

1.- Apoyo a la formación y actualización del personal académico, a través de recursos y postgrados en regiones y áreas prioritarias, intercambio de información, materiales y personal especializado, influenciado así en otros niveles educativos.

2.- Fijar criterios para el ingreso, promoción, definitividad, especialización y diferenciación de los niveles y categorías del personal académico.

**3.-La promoción de colegios o academias en áreas de conocimiento, en las instituciones y en las regiones del país. Además, la creación de comunidades científicas regionales.**

**Problema de la supuesta actualización académica.**

**-Programas y recursos de actualización de muy dudosa calidad, son eventos rutinarios que solo son parte de la acumulación de puntos para el ascenso laboral del docente.**

**-Los requisitos de ingreso, ascenso y defintoriedad no tienen incidencia directa en la calidad del trabajo docente o de investigación.**

**-La inmovilidad de las figuras laborales, el predominio del número de profesores de asignatura y la escasez de tiempos completos.**

**\* Alvarez Mendiola German.**

**"La ANUIES y la política de modernización de la educación superior"  
pp. 28,32,33,37,38.**

## LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO Y EL ESCENARIO DE SU DESARROLLO FUTURO.

Integrando la lectura de Germán Alvarez Mendiola y la presente, el escenario más propicio donde se desarrollaría el futuro de la educación superior en México sería:

\*

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. La insuficiencia de recursos y otros fenómenos que se manifiestan a partir de 1983 sólo han dado dimensiones críticas a deformaciones e insuficiencias que ya existían y que se derivan de que la expansión cuantitativa se subordinó a la necesidad de construir una base de recursos intelectuales y científicos que aseguraran la calidad del sistema. De ahí que una política de reforma deba partir, por un lado, del reconocimiento del valor de una educación socialmente accesible y no discriminatoria y, por el otro, de que solo tiene significado si se supera la debilidad general de las instituciones para enseñar a investigar, la segmentación de calidades que han surgido en el sistema y la falta de correspondencia entre la formación que se ofrece y las necesidades que supone el desarrollo nacional independiente.

### b) Rasgos de la política.

-Convertir un programa nacional de plazo medio concertado entre las instituciones, los gobiernos federal y locales y los sectores estatal, social y privado de la economía, que establezca las líneas básicas de reforma y crecimiento del sistema.

-Desarrollar una estrategia de financiamiento que por un lado permita la recuperación de recursos materiales y salariales y por otro cree un fondo nacional para programas de reforma y desarrollo.

-Promover una división concertada de los campos específicos que cada institución debe atender prioritariamente, con perspectivas regionales y nacionales, en la realización de las funciones de enseñanza, investigación, extensión y difusión, en especial de las que exigen recursos más especializados, escasos y costosos.

-Desarrollar una estrategia para reducir significativamente la segmentación cualitativa del sistema. Ello implicaría, entre otras acciones, un programa de producción de textos, materiales y recursos modelo, utilizando los mejores recursos humanos del sistema y medios técnicos modernos: proyectos de formación de

111649

**personal académico para distribuir recursos calificados entre las instituciones y proyectos de emergencia para las áreas prioritarias de las instituciones más atrasadas.**

**-Concentrar una política interinstitucional para orientar la demanda hacia áreas preferentes e instituciones que las atienden y para limitar el crecimiento en campos saturados o no prioritarios.**

**-Lograr acuerdos para producir un esquema salarial diferenciado para el trabajo académico, con estímulos para la calidad y productividad en el desempeño y vinculado a oportunidades para el desarrollo y formación del personal.**

**-Establecer un sistema de apoyos estudiantiles, evaluables conforme al desempeño académico de los beneficiarios.**

**-Mantener el criterio de que los recursos estatales sólo serán asignados a las instituciones públicas.**

**\* Fuentes Molinar Olac.**

**"La educación superior en México y los escenarios de su desarrollo futuro pp. 11.**

## CASO UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

En la primera parte del trabajo se ha hecho un estudio general de la situación que prevalece en las escuelas de enseñanza superior y, de alguna manera, se ha involucrado que el objetivo de nuestro trabajo es modificar el estado actual de la Universidad Autónoma Metropolitana, para ello es necesario que en la continuación del trabajo tomemos a la Universidad Autónoma Metropolitana como una entidad específica y estudiemos su condición actual para ver en que aspectos la Universidad se a alejado o a seguido, sus principales objetivos: investigación, docencia y difusión de la cultura. También estudiaremos su estructura organizacional, legislación y una comparación estadística con la Universidad Nacional Autónoma de México; ya que esto nos dará una visión integral del funcionamiento que se ha venido dando en nuestra universidad (U.A.M.).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

La Universidad Autónoma Metropolitana de manera general se constituye por tres unidades y una rectoría general. Las primeras son totalmente autónomas en cuanto a investigación, docencia y difusión de la cultura. Pero en el aspecto administrativo depende de manera directa de Rectoría General, lo que ha provocado que el modelo de organización de la U.A.M. sea burocrático y por este motivo se limite el desarrollo y crecimiento de las unidades.

Tal modelo tiene las siguientes características:

- 1.-Mecanismos de coordinación. Estandarización del trabajo: reglas, procedimientos, manuales.
- 2.-Parte clave de la organización. La tecnoestructura.
- 3.-Especialización del trabajo. Especialización horizontal y vertical: funcional.
- 4.-Entrenamiento. Poco entrenamiento, aprendizaje a través de una élite y transferencia del conocimiento por medio de políticas, manuales y reglas.
- 5.-Valores compartidos. Adhesión a políticas, procedimientos y reglas.
- 6.-Planeación y control de sistema. Poca planeación orientada a corto plazo, acciones focalizadas en mejoramientos funcionales que se traducen en nuevas reglas y procedimientos y mucha información cuantitativa.
- 7.-Foco de la operación. Trabajo rutinario y formalizado, con apego a los procedimientos.
- 8.-Descentralización. Fuertemente orientada al tipo

- horizontal-funcional.**
- 9.-El grupo estratégico.** Coordinación de funciones y resolución de conflictos.
- 10.-Los grupos operativos.** Eje en el control de costos, orientado a un programa rutinario de actividades y bajo nivel discrecional de decisión.
- 11.-La estructura técnica.** Orientada a la formalización del trabajo y el desarrollo de procedimientos.
- 12.-Los grupos de asesoría.** Frecuentemente utilizado para reducir incertidumbre y para estudios especiales funcionales.

## **JUNTA DIRECTIVA.**

- Resolver los casos en que el Rector vete algún acuerdo del Colegio Académico.
- Tiene la facultad de realizar gestiones que estime conveniente.
- La Junta Directiva resolverá los casos que sean turnados por el Rector General.

## **PATRONATO.**

**Tesorero General  
Contralor.**

**Son dependencias de apoyo administrativo del patronato.**

## **COLEGIO ACADEMICO.**

- Resolver cuando los Rectores de Unidad veten algún acuerdo estrictamente académico.
- Aprobar la creación, modificación y supresión de licenciatura, así como de estudios de postgrado.
- Designar miembros del personal académico extraordinario y emérito.

## **CONSEJOS ACADEMICOS.**

- Presentar al patronato de la Universidad, por conducto del Rector General el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos.
- Emitir instructivo con respecto del funcionamiento interno y operativo para regular el uso de servicios e instalaciones y todos aquellos que determine el Colegio Académico.
- Presentar proyectos de normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general ante Colegio Académico.
- Establecer las particularidades de la organización académica de la unidad aprobada por el Colegio Académico.
- Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria de la unidad.
- Aprobar la creación o suspensión de las áreas de los departamentos a propuesta del Consejo Divisional.
- Evaluar los informes académicos.
- Conocer y emitir opinión sobre la propuesta de creación de nuevos departamentos.

## **CONSEJOS DIVISIONALES**

**111649**

- Presentar ante Colegio Académico el anteproyecto para el año siguiente del presupuesto de ingresos y egresos de la división.
- Formular los planes y programas de la división.
- Aprobar los proyectos de investigación de la división.
- Promover proyectos de investigación interdisciplinaria en cada departamento, entre sus departamentos y entre otras divisiones .
- Determinar anualmente las necesidades de personal académico que presenten los directores de división para desarrollar planes y programas académicos.
- Emitir lineamientos para el desarrollo y funcionamiento de la división.
- Evaluar los informes académicos.
- Rendir informes anuales de desarrollo y funcionamiento de la división, ante el Rector de la Unidad.
- Auscultar en forma idónea a la Comunidad Universitaria.
- Proponer ante Consejo Académico la creación de nuevas áreas solicitado por el jefe de departamento respectivo.
- Aprobar la programación anual de las unidades de enseñanza-aprendizaje.
- Evaluar anualmente los resultados del desarrollo de los planes y programas académicos de la división.

#### **RECTOR GENERAL.**

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la competencia de la Junta Directiva.
- Presentar proyectos de reglamentación ante Colegio Académico.
- Conducir las labores de planeación para el funcionamiento y desarrollo coherente de la Universidad.
- Organizar y promover la difusión de la cultura.
- Delegar funciones ejecutivas a los Rectores de Unidad.
- Establecer las medidas administrativas que coordinaran las actividades.
- Establecer las medidas administrativas y operativas, para el funcionamiento coherente de las actividades de la Universidad.
- Crear Juntas Administrativas que coordinarán las actividades.
- Fungir como conducto para las relaciones entre los órganos, instancias y dependencias universitarias.
- Nombrar, cambiar o remover a los empleados de confianza de la Rectoría General.
- Contratar personal académico y administrativo.
- Proponer ante el Colegio Académico el nombramiento del personal académico.
- Firmar conjuntamente con el Secretario General y Rector de Unidad los títulos y grados académicos.
- Enviar al Patronato información para la formulación del presupuesto.
- Ejercer y delegar el ejercicio de los recursos.
- Proporcionar apoyo a las actividades académicas de las unidades.

## **RECTOR DE UNIDAD.**

- Emitir circulares y acuerdos a las dependencias académicas y administrativas de la unidad a su cargo.
- Presentar proyectos de instructivos ante el Colegio Académico.
- Promover reuniones de coordinación e integrar comisiones para el funcionamiento coherente de las actividades de la unidad.
- Organizar actividades de difusión y cultura.
- Firmar conjuntamente con el Rector General y el Secretario General los títulos y grados académicos. Y con el Director de División y Secretario de Unidad los diplomas.
- Ejercer y delegar el ejercicio de los recursos presupuestales y financieros correspondientes a su unidad.
- Proporcionar apoyo a las actividades académicas de las divisiones.
- Nombrar y promover al Secretario de Unidad.
- Presentar ante el Consejo Académico, un informe de las actividades realizadas en la unidad.
- Integrar a los anteproyectos de presupuesto de la división.
- Proponer ante el Consejo Académico las políticas de servicio social.
- Promover proyectos académicos interdisciplinarios.

## **DIRECTORES DE DIVISION.**

- 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 cumplimiento de las funciones académicas en colaboración con los departamentos de la división y con otras divisiones.
- Conocer y apoyar junto los Jefes de Departamentos, la organización de los eventos de la división.
- Participar con los Jefes de Departamento y los Coordinadores, en la toma de decisiones para coadyuvar en el desarrollo de los planes y programas de estudio de la división.
- Resolver los problemas administrativos de ejecución, planes y programas de estudio.
- Administrar los recursos asignados a la división.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que le comuniquen los órganos competentes de la Universidad.
- Nombrar y remover a los coordinadores y personal de confianza.

## **JEFES DE DEPARTAMENTO.**

- Proponer medidas para el desarrollo de las actividades académicas y propiciar colaboración con otros departamentos.
- Someter a consideración del Consejo Divisional los proyectos de investigación de las diferentes áreas.
- Vigilar el cumplimiento de la investigación, planes y programas de estudio.
- Asignar los cargos docentes a los miembros del departamento.
- Promover cursos de formación especializada del personal académico.
- Integrar comisiones para el mejor desempeño de funciones académicas.
- Nombrar y remover a los Jefes de Área.
- Administrar los recursos asignados al departamento.
- Planear las actividades y el desarrollo del departamento.

#### **SECRETARIO GENERAL.**

- Conducir las actividades administrativas generales de la Universidad.
- Coordinar las relaciones de la administración de la rectoría y las unidades.
- Administrar los sistemas de ingresos y registro escolares.
- Certificar los documentos oficiales de la Universidad.
- Fungir como Secretario del Colegio Académico y administrar la oficina técnica del mismo.
- Representar al Rector General en relaciones internas de trabajo.
- Certificar y publicar información del Colegio Académico.
- Informar al Rector cada año sus actividades.
- Realizar funciones que le delegue el Rector General.

#### **ABOGADO GENERAL.**

- Representar a la Universidad en los asuntos administrativos que le asigne el Rector General.
- Asesorar a los titulares y miembros de los órganos e instancias de la Universidad en materia legal.
- Procurar el cumplimiento del orden jurídico de la UAM.
- Asesorar al Colegio Académico en la elaboración del proyecto de normas y disposiciones.
- Proponer a los órganos de la UAM, medidas legales de administración y operatividad.

#### **SECRETARIO DE UNIDAD.**

- Conducir las actividades administrativas de la unidad.
- Certificar los documentos oficiales de la unidad.
- Coordinar las relaciones de la administración en la unidad.
- Fungir como secretario del Consejo Académico de la unidad.
- Representar al Rector de la Unidad en la administración de la relación de trabajo.
- Certificar y publicar información del Consejo Académico.
- Realizar funciones que le asigne el Rector de la Unidad.

#### **SECRETARIO ACADEMICO DIVISIONAL.**

- Colaborar con el Director de División en las actividades de planeación, evaluación y apoyo académico.
- Servir de enlace entre la división y los sistemas escolares.
- Realizar tareas de enlace y coordinación de las actividades entre los departamentos, y las instancias administrativas.
- Fungir como Secretario del Consejo Divisional.
- Llevar el archivo de la producción académica.
- Reunir la información académica relativa a los alumnos y personal académico de la división.

#### **COORDINADORES DE ESTUDIO DE LICENCIATURA Y POSTGRADO.**

- Coadyuvar al Director de División y Jefe de Departamento, la coordinación de actividades para el diseño y revisión de los anteproyectos de planes y programas de estudio.
- También con estos en la determinación de necesidades de docencia para el desarrollo de planes y programas.
- Acordar con el Director de División las medidas necesarias para apoyo de las unidades de enseñanza-aprendizaje.
- Gestionar la solución de los problemas que surjan con respecto al desarrollo y operación de planes y programas.
- Orientar a los alumnos a todo lo relacionado con las unidades de enseñanza-aprendizaje, así como informar sobre las condiciones, tiempo y lugar para sesorarlos.
- Procurar la continuidad y calidad del proceso educativo en su conjunto según los lineamientos del plan de estudio.
- Presentar al Director de División un plan anual de actividades.
- Promover los cursos de información sobre el plan de estudios.

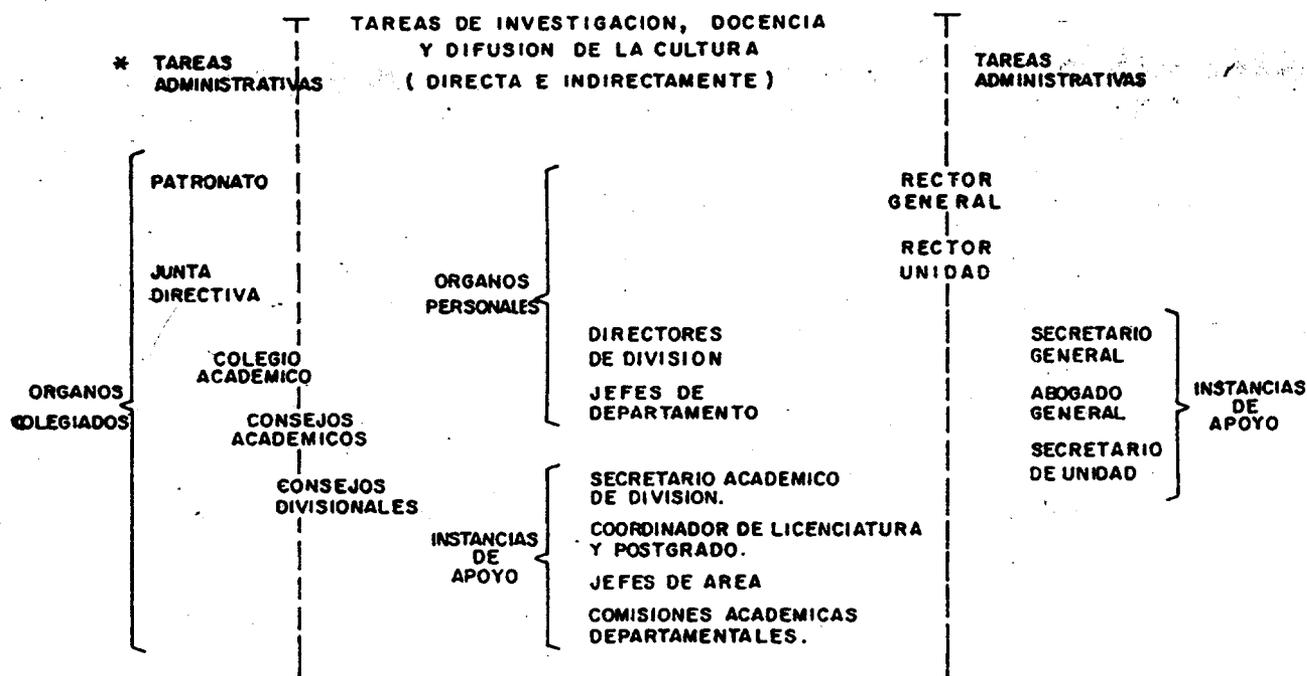
#### **JEFE DE AREA.**

- Promover y organizar investigaciones, publicaciones y eventos académicos en el área.**
- Proponer al Jefe de Departamento la distribución de la carga docente.**
- Informar al Jefe de Departamento sobre las necesidades del personal del área.**
- Procurar que el personal cumpla con las actividades académicas.**
- Participar en las Comisiones Académicas en la revisión y actualización de los programas académicos.**

El cuadro sinóptico que elaboramos, según las tareas que competen a cada entidad de la Universidad Autónoma Metropolitana, muestra por un lado, como se van cargando hacia tareas administrativas burocráticas y, en todo caso, alejando de los objetivos iniciales por los que se creó la U.A.M.: Investigación, Docencia y Difusión de la Cultura.

Por otro lado, como las entidades se enlazan jerárquicamente en forma muy mecánica, lo que hace que la operatividad y respuesta de acciones sean lentísimas.

**OBJETIVOS DE LA UAM: INVESTIGACION, DOCENCIA, PRESERVAR Y DIFUNDIR LA CULTURA**



La matriz muestra genéricamente las actividades más importantes que se llevan a cabo en la Universidad Autónoma Metropolitana y quienes son los encargados de ejecutarlas. La matriz nos ayuda de manera visual en la vinculación que hay entre las diferentes entidades.

		Docencia	Planeación	Investigación	Difusión de Resultados de docencia	Operación, Desarrollo Seguimiento	Difusión de la Cultura.	OTRAS.
Organos Colegiados	Junta Directiva			X				
	Colegio Académico	X		X				
	Patronato.							X
	Consejo Académico	X		X	X	X		
	Consejos Divisionales.	X	X	X	X		X	
Organos Personales	Rector General	X	X	X		X	X	+
	Rectores de Unidad	X		X		X		X
	Directores de División	X	X	X	X		X	
	Jefes de Departamentos.	X	X	X	+		X	
Instancias de apoyo	Secretario General							X
	Abogado General							+
	Tesorero General							+
	Contralor							+
	Auditor Externo							+
	Secretario de Unidad							+
	Secretario Académico de Div.	X		X				
	Coordinadores de Estudios de licenciatura y posgrado.	X		X				
	Comisiones Acad. Deps.	X		X				
	Jefes de Area	X		X				
	Personal Docente	X						
	Alumnos.			+			+	X

## COMPARACION ESTADISTICA U.A.M. VS. U.N.A.M.

Es interesante el llevar a cabo una comparación entre la Universidad Nacional Autónoma de México, que es la institución 100% tradicional en el país, y la Universidad Autónoma Metropolitana, que es nuestro motivo de estudio.

Es bueno hacer la comparación con la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser considerada como la máxima casa de estudios, y así darnos cuenta las diferencias que existen entre esta y la Universidad Autónoma Metropolitana la cual es jóven aún.

El enfoque de la comparación se orientó en un análisis de 1979 a 1988 con aspectos tales como estudiantes de primer ingreso y la población estudiantil total, esto en cuestión de alumnado; en cuestión académica se tomaron aspectos como la dedicación de los profesores en la enseñanza; y en el rubro de personal administrativo se enfocó a conocer de que manera estaba integrado este.

En el renglón de primer ingreso se observa que básicamente se mantiene un estándar en la U.N.A.M. que fluctúa entre 28 y 34 mil estudiantes, mientras que en la U.A.M. se observa un ascenso paulatino de 1979 a 1982, subiendo de 8 mil hasta 11 mil alumnos, mientras que en 1983 bajó a 9 mil para después alcanzar su nivel más alto en 1984 con casi 13 mil nuevos alumnos para después mantenerse en lo que parece será su estándar que es entre 11 mil y 12 mil gentes. Estos niveles de estándares que se mantienen en ambas instituciones es debido a las políticas que están implementadas en mantener un cierto número de alumnos que son aceptados para no llegar a saturar su población.

En la población total, mientras que la U.N.A.M. mantiene un nivel de entre 130 mil y 145 mil alumnos, el cual se mantiene durante este periodo de 10 años, en la U.A.M. se presenta un marcado ascenso en la población que va de 20 mil personas en 1979 hasta 39 mil en 1988.

En lo que respecta al personal académico, la U.N.A.M. cuenta con un total de 29 mil profesores en total, mientras que la U.A.M laboran un total de 2 mil .Se puede observar que la distribución en cada universidad es diferente ya que la U.N.A.M. toma en cuenta la especialidad del profesor, la U.A.M. toma en cuenta la dedicación medida en tiempo. En la Universidad Nacional Autónoma de México los profesores se dividen por asignaturas, de carrera, de investigación, técnicos, ayudantes de asignatura, ayudantes de carrera y por honorarios; siendo los profesores de asignaturas los que predominan con 19 mil personas, y los ayudantes de carrera los que menos aportan no llegando ni a 300. En el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana la distribución se realiza segmentando en tres grupos a los profesores, estos grupos son: por tiempo completo, de medio tiempo y de tiempo

parcial, siendo los de tiempo completo los que ocupan el mayor número con 2 mil y los de tiempo parcial los que ocupan un número menor con 500.

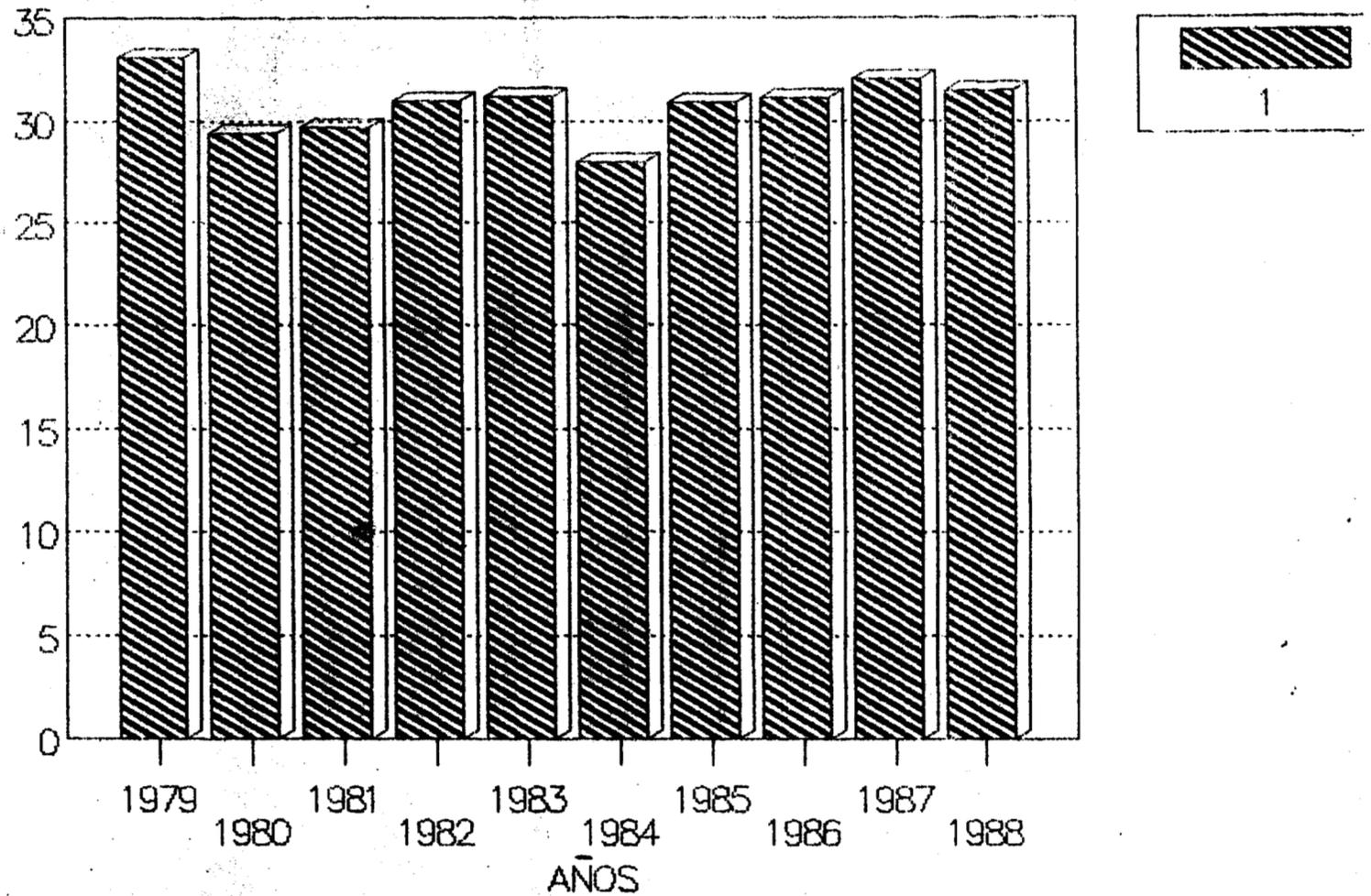
*Dentro del personal administrativo se observa la preparación de los elementos de cada institución .*

Como lo demuestra este estudio comparativo la Universidad Autónoma Metropolitana tiende a llegar a un sistema burocrático y por lo tanto se deben enfocar las tareas de manera que se logre una institución innovadora.

# PRIMER INGRESO

U.N.A.M.

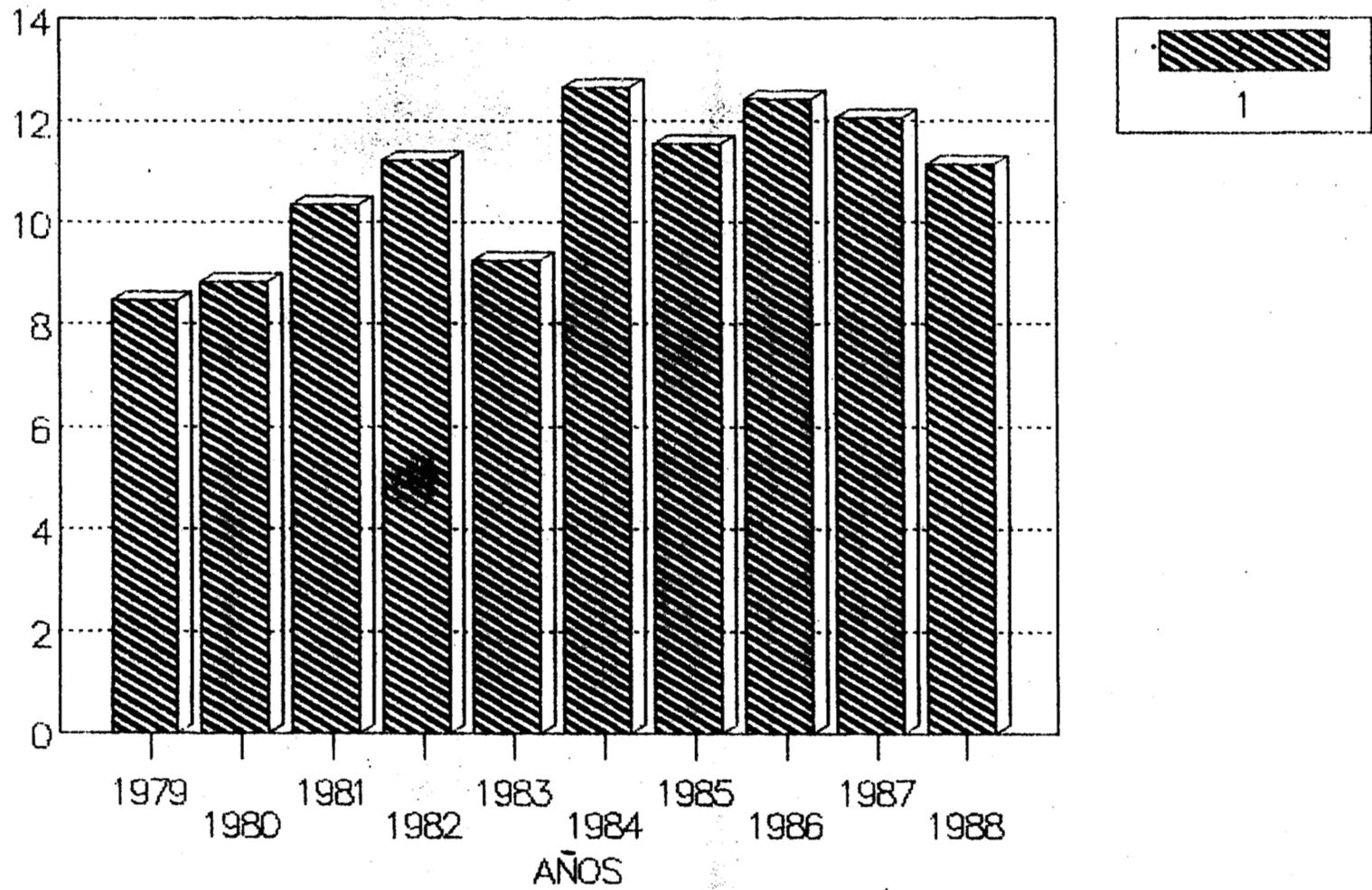
MILES DE ESTUDIANTES  
(Thousands)



# PRIMER INGRESO

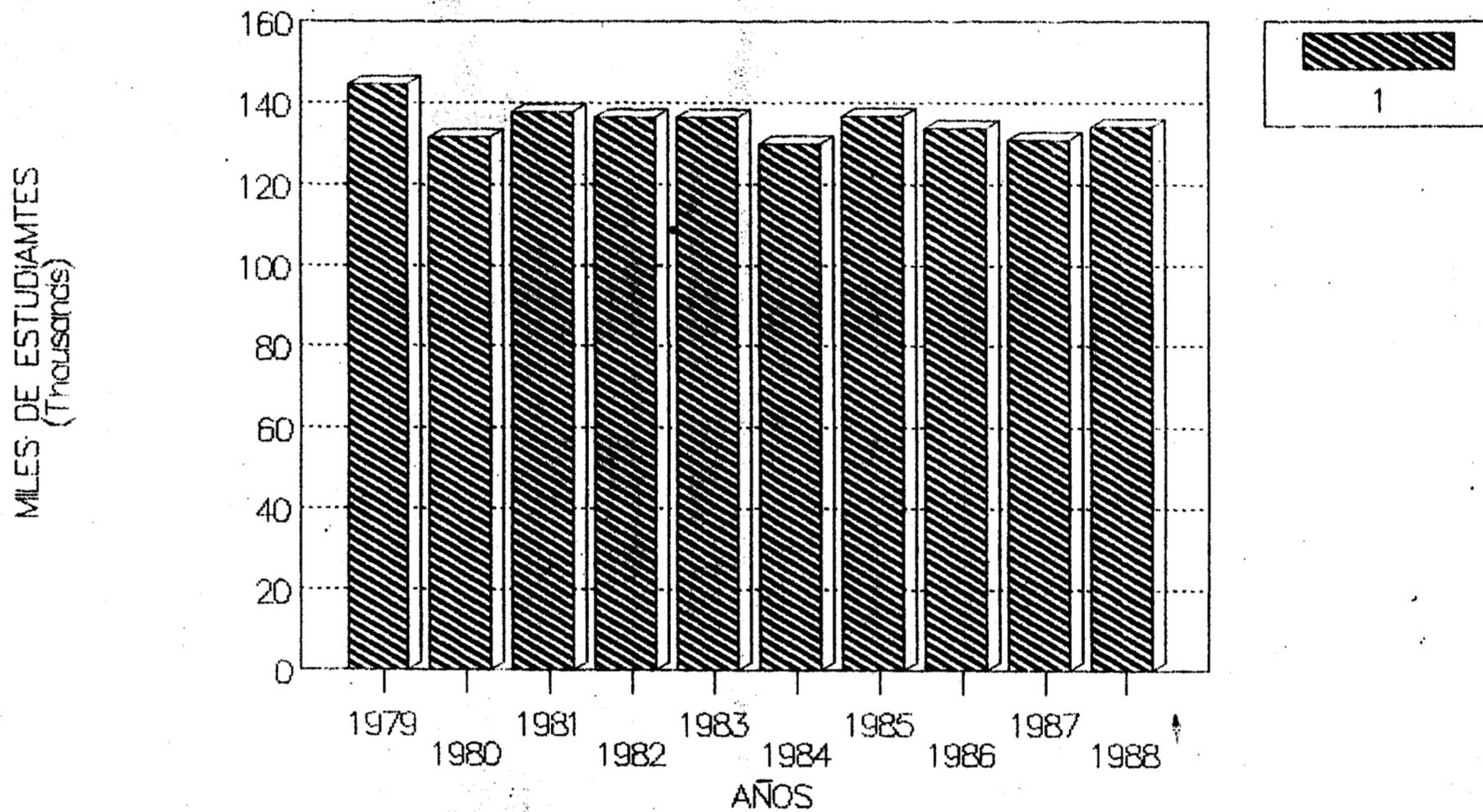
U.A.M.

MILES DE ESTUDIANTES  
(Thousands)



# POBLACION TOTAL

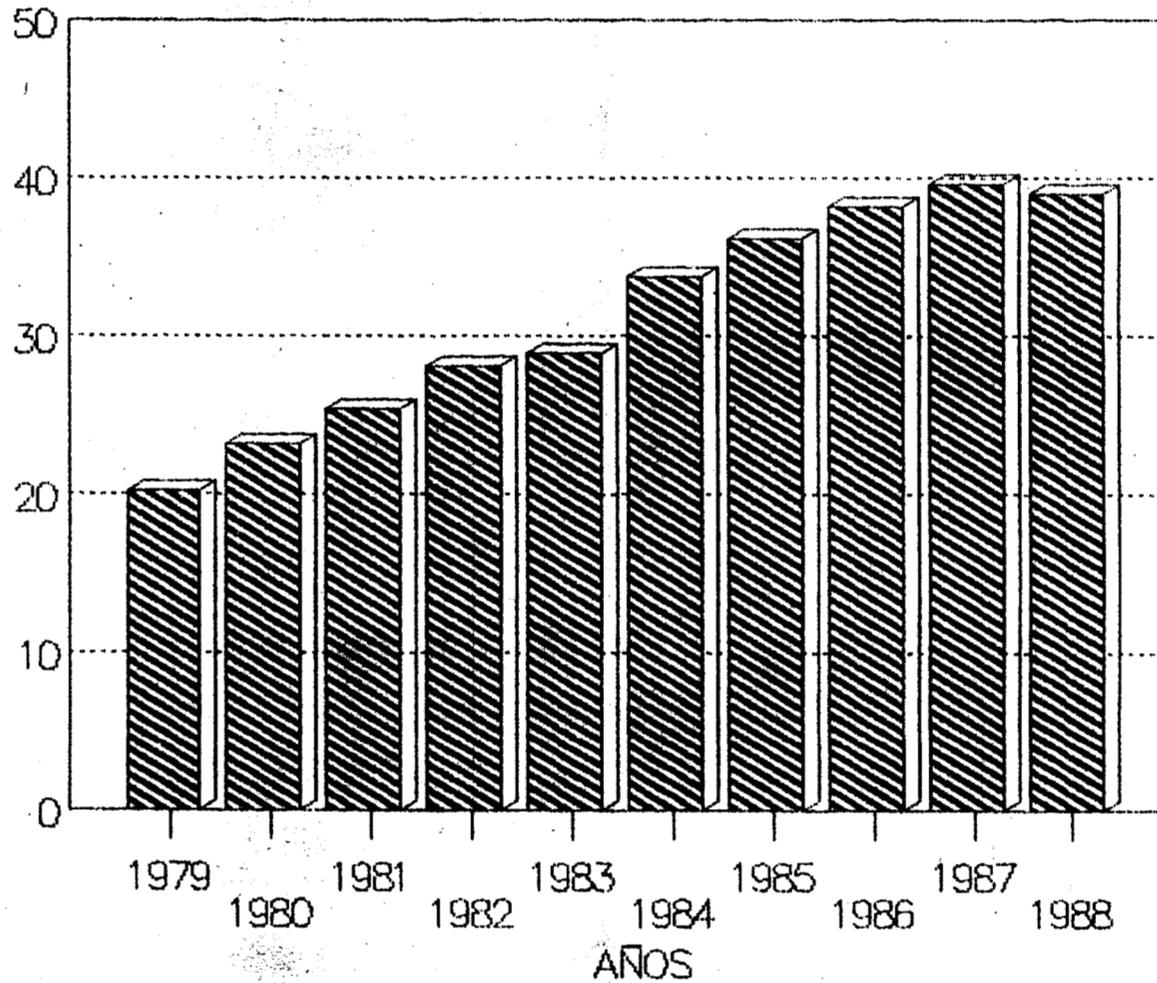
U.N.A.M.



# POBLACION TOTAL

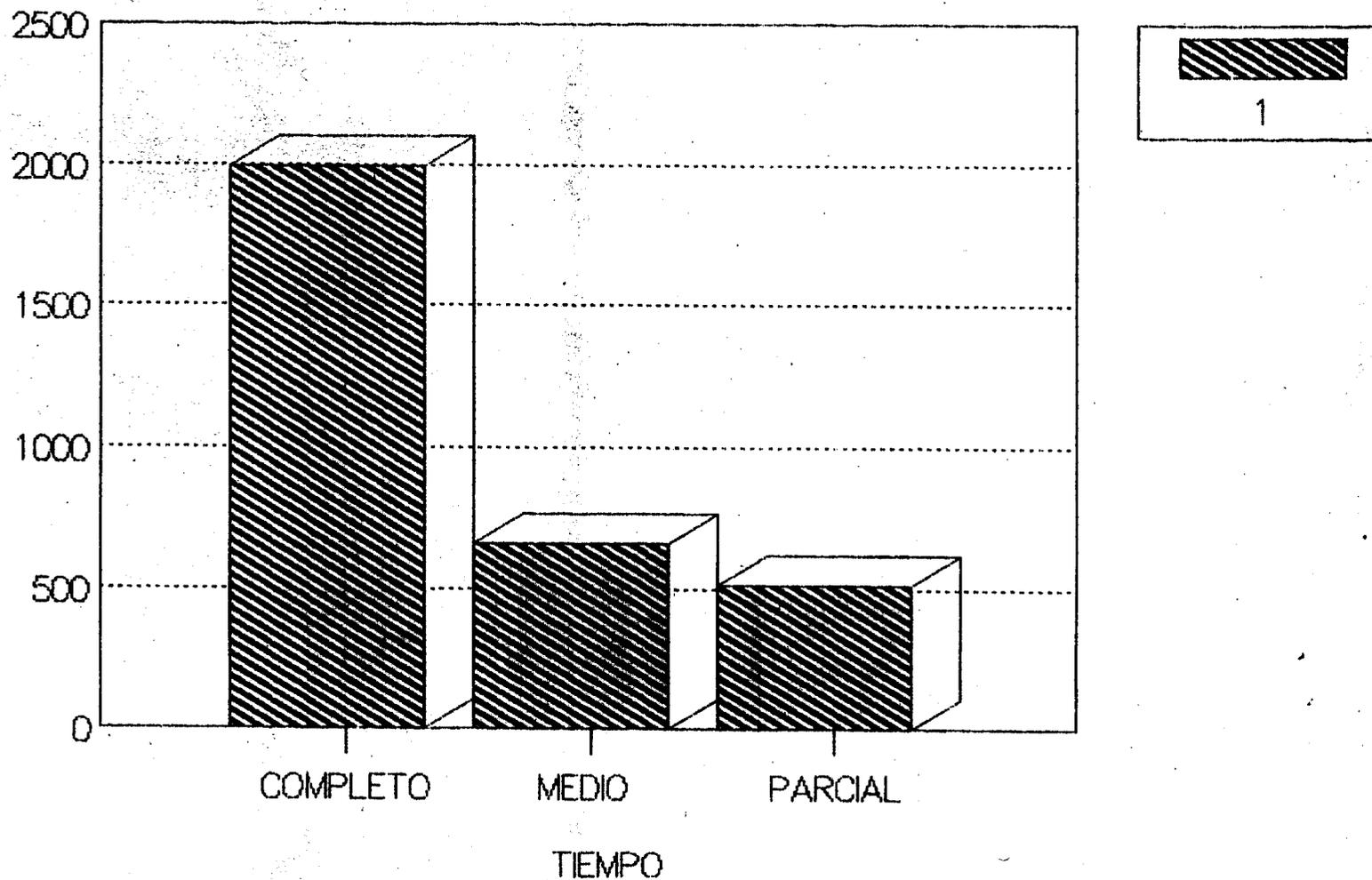
U.A.M.

MILES DE ESTUDIANTES  
(Thousands)



# PERSONAL ACADÉMICO DE LA U.A.M. HASTA 1989

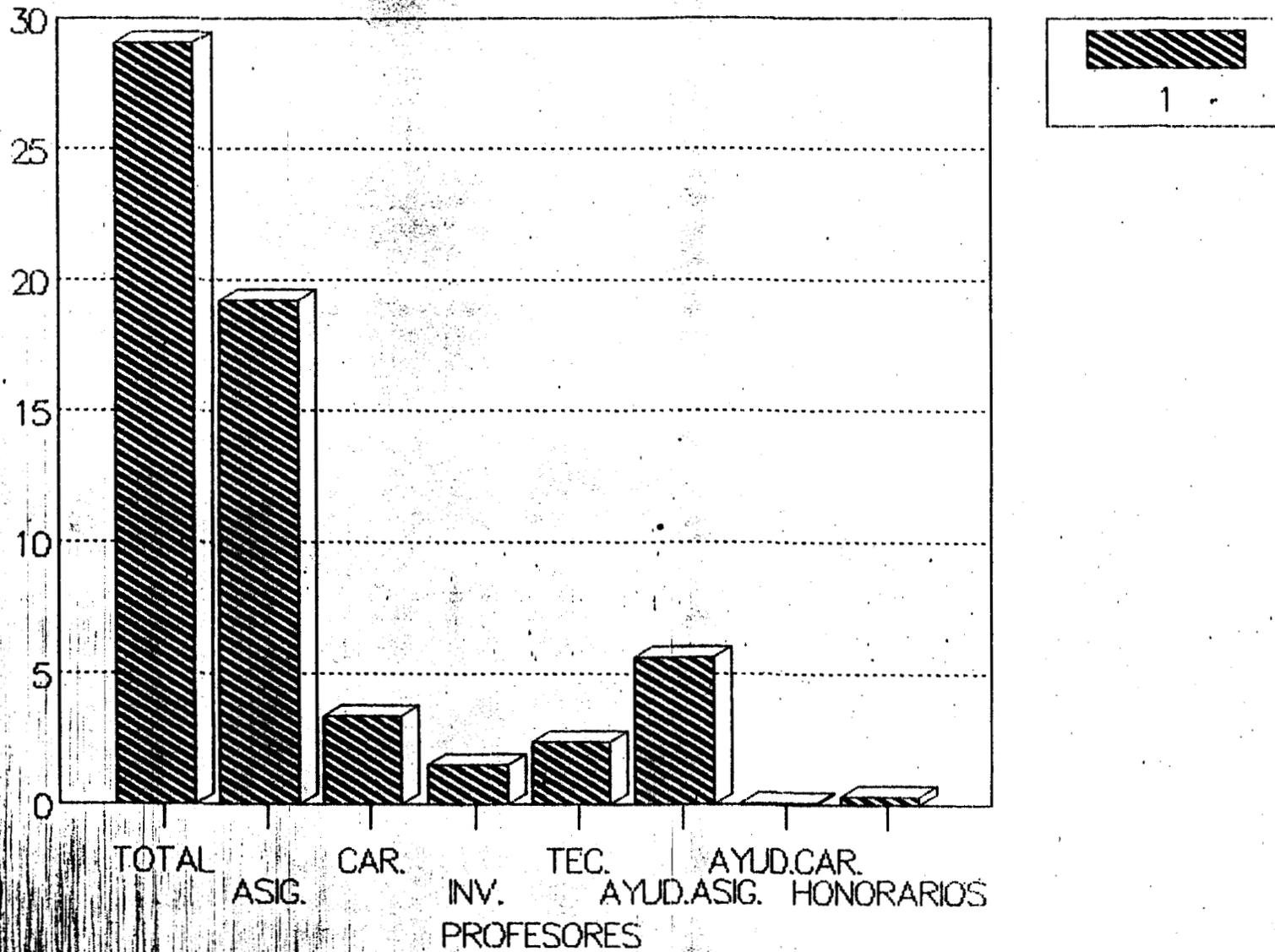
MILES DE PROFESORES



111649

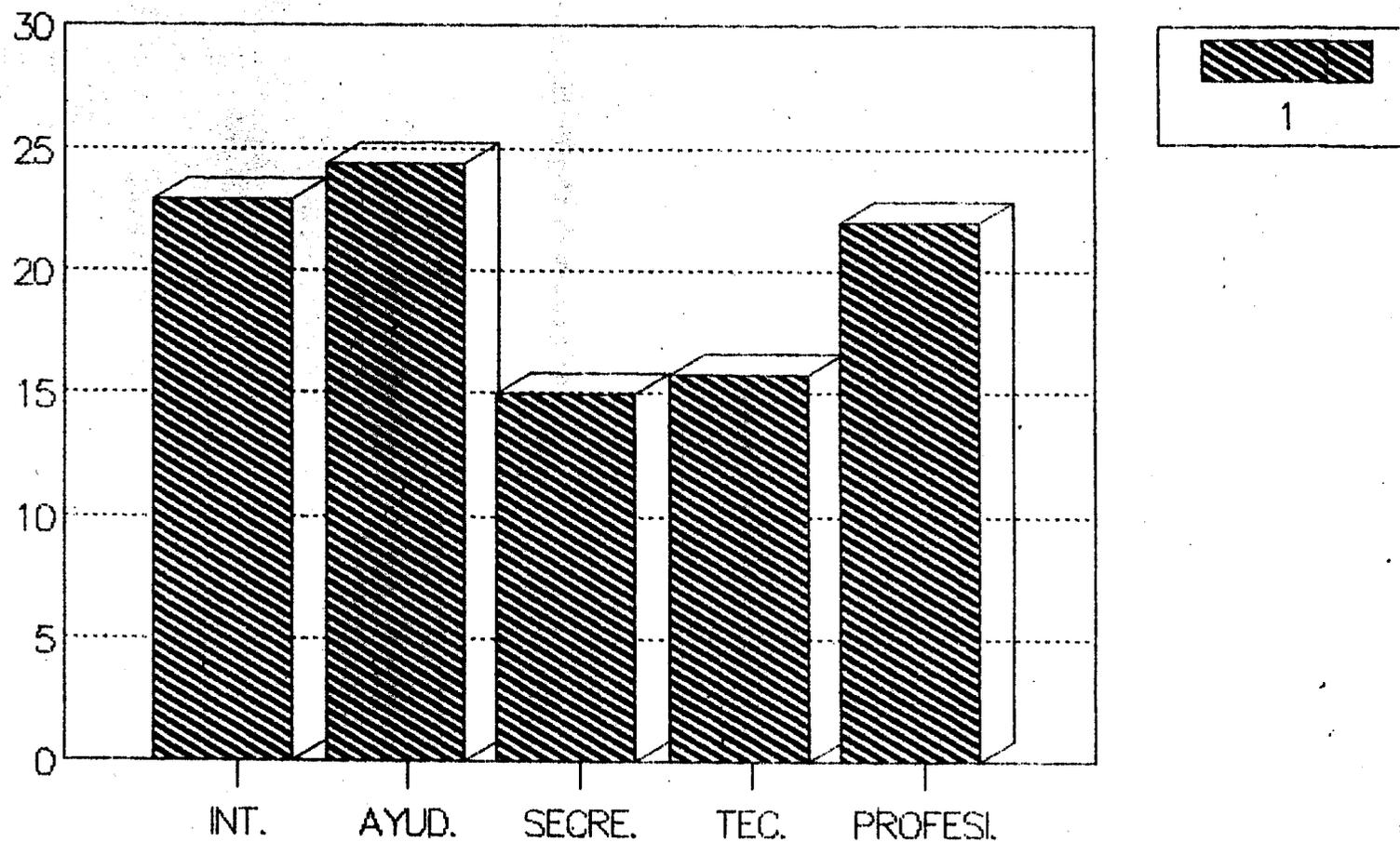
# PERSONAL ACADEMICO UNAM

MILES  
(Thousands)

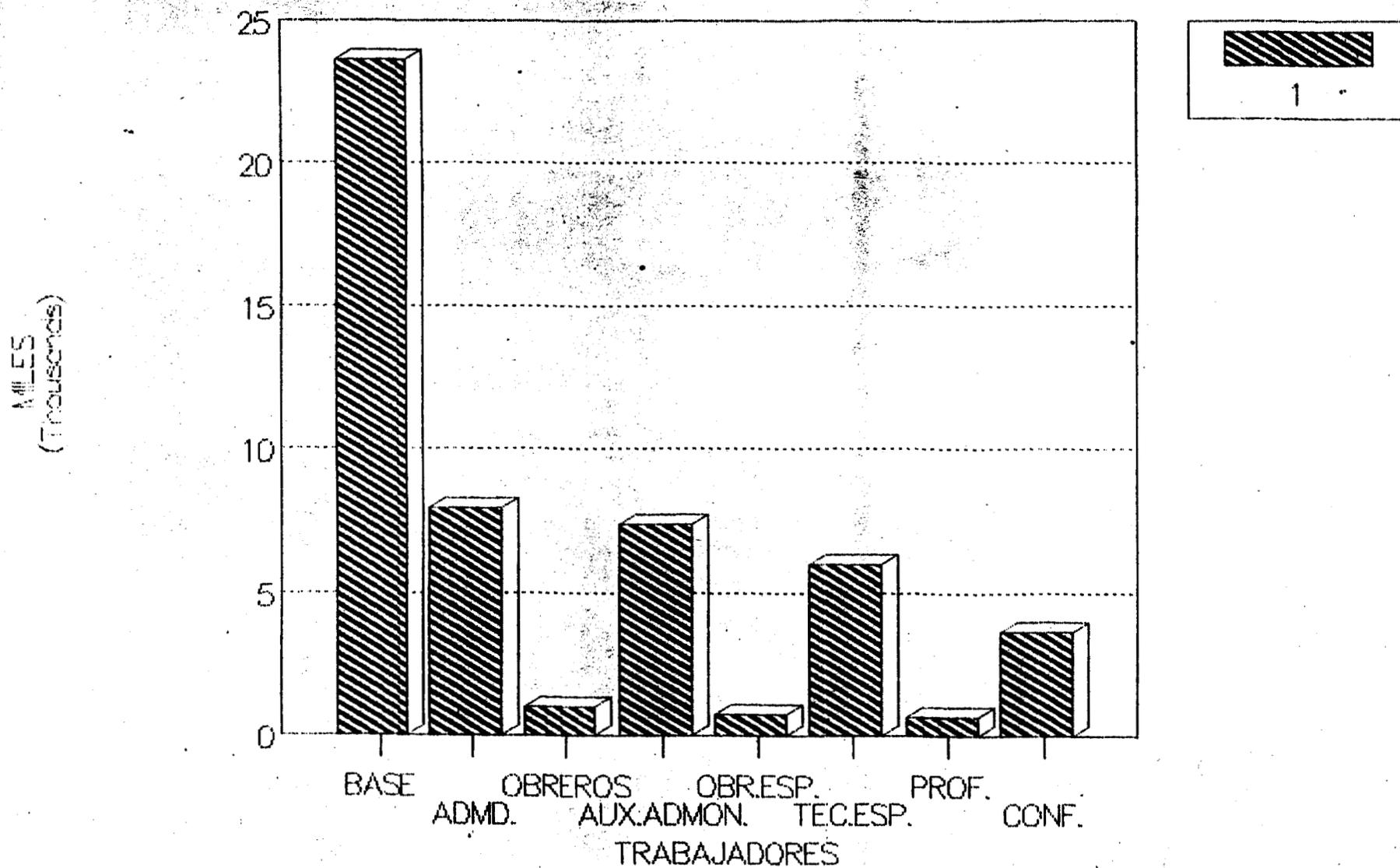


# PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.A.M. HASTA 1989

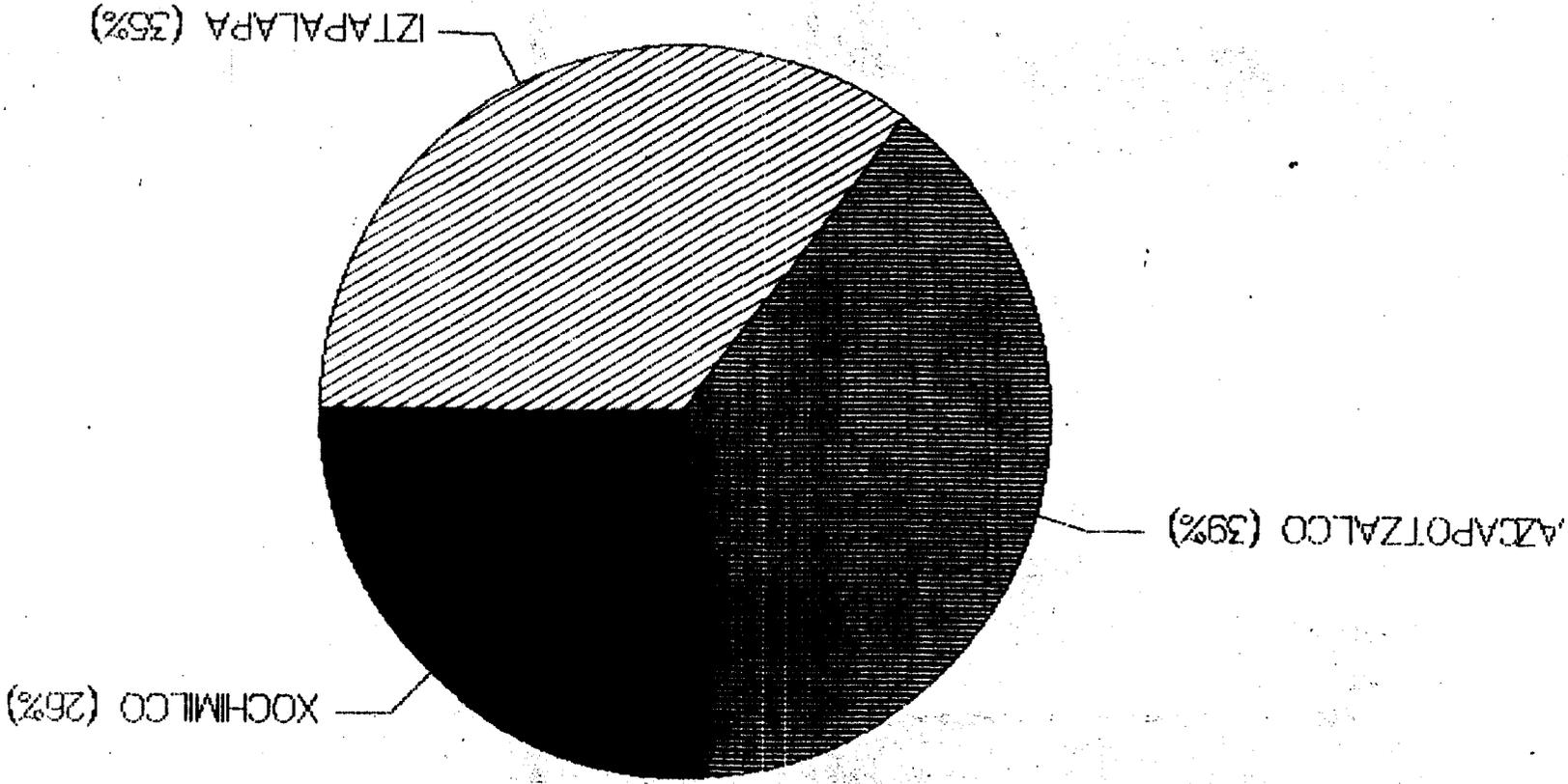
MILES DE EMPLEADOS



# PERSONAL ADMINISTRATIVO UNAM



# POBLACION ESTUDIANTEL PRIMAVERA DE 1989



## DISEÑO DE INVESTIGACION.

Los aportes anteriores muestran como la Universidad Autónoma Metropolitana a pesar de haber sido una propuesta futurista, a tendido a un modelo de organización burocrática, donde Rectoría General administrativamente manipula a las unidades provocando limitaciones en el desarrollo y crecimiento de las mismas. Partiendo de esto, intentaremos dar un nuevo modelo de estructura organizativa de la U.A.M., de tal manera que de una estructura funcional con estrategia administrativa mecánica, se pase a una estructura de matriz con estrategia de administración adaptativa; cuyas características se han mencionado en la parte de contingencia.

### CAMBIO ORGANIZACIONAL

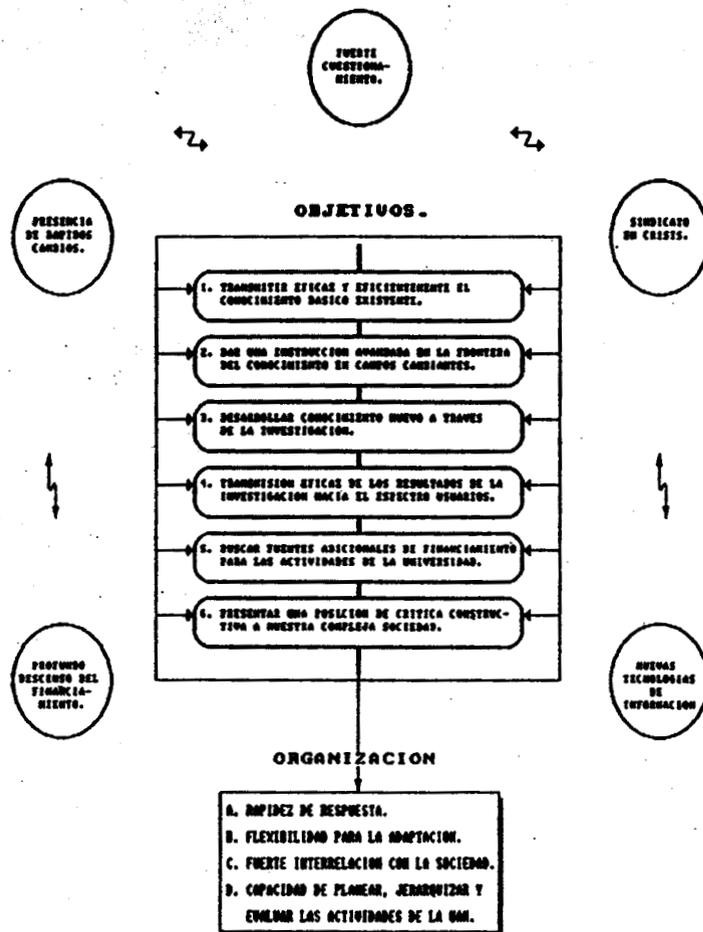
INDICADORES	ESTRUCTURA FUNCIONAL CON ESTRATEGIA MECÁNICA	ESTRUCTURA DE MATRIZ CON ESTRATEGIA ADAPTATIVA
1. MECANISMO DE COORDINACIÓN	ESTANDBILIZACIÓN DEL TRABAJO: REGLAS, PROCEDIMIENTOS, NORMALES	ESTANDBILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS: OBJETIVOS-CRITERIOS DE DESEMPEÑO
2. PUNTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	LA TECNOESTRUCTURA	LA LINEA MEDIA
3. ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL: FUNCIONAL	ALGUNA ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL: TECNICA Y UNIDADES.
4. ENTRENAMIENTO	POCA ENTRENAMIENTO, APRENDIZAJE A TRAVÉS DE UNA ELITE Y TRANSPARENCIA DEL COMPORTAMIENTO POR MEDIO DE POLÍTICAS, NORMALES Y REGLAS.	MUCHO ENTRENAMIENTO, APRENDIZAJE A TRAVÉS DE UNA ELITE Y TRANSPARENCIA DEL COMPORTAMIENTO POR MEDIO DE INSTITUCIONALES: TECNICAS ADMINISTRATIVAS.
5. VALORES COMPARTIDOS	ADHESION A POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS.	ADHESION A PLANES, OBJETIVOS Y RESULTADOS.
6. PLANEACION Y CONTROL DEL SISTEMA	POCA PLANEACION ORIENTADA AL CORTO PLAZO, OPCIONES FORMALIZADAS EN REPROCEDIMIENTOS FUNCIONALES QUE SE TRABAJAN EN OTRAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS Y MUCHA INFORMACION CUANTITATIVA	PREVISION, PLANEACION Y FORMULACION SISTEMATICA CON UNA ORIENTACION AL LARGO DE LOS RESULTADOS Y UN SISTEMA PERFECCIONADO DE CONTROL DE LOS GRUPOS, INFORMACION CUANTITATIVA SOBRE RESULTADOS.
7. TIPO DE LA OPERACION	TRABAJO SUBORDINADO Y FORMALIZADO, CON APEGO A LOS PROCEDIMIENTOS.	TRABAJO ORIENTADO A RESULTADOS Y CON IMPORTANTE TRABAJO DE PLANEACION Y CONTROL.
8. DESCENTRALIZACION	FUERTEMENTE ORIENTADA AL TIPO HORIZONTAL-FUNCIONAL	ORIENTADA AL TIPO VERTICAL-LINEA-MEDIA
9. EL GRUPO EJECUTIVO	COORDINACION DE FUNCIONES Y RESOLUCION DE CONFLICTOS	MANEJO DEL COMANDO DE ACTIVIDADES Y CONTROL DEL DESEMPEÑO.
10. LOS GRUPOS OPERATIVOS	EJE EN EL CONTROL DE COSTOS, ORIENTADO A UN PROGRAMA RUTINARIO DE ACTIVIDADES Y BAJA NIVEL NIVEL DISCRETIONARIO DE DECISION.	EJE EN EL CONTROL DE RESULTADOS, CON ACENTO EN LA PLANEACION Y CON UN MAYOR NIVEL DISCRETIONARIO DE TOMA DE DECISIONES.
11. LA ESTRUCTURA TECNICA	ORIENTACION A LA FORMALIZACION DEL TRABAJO Y EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS.	ELABORAN PARA EL COMPORTAMIENTO DEL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DEL DESEMPEÑO
12. LOS GRUPOS DE DESARROLLO	FRECUENTEMENTE UTILIZADO PARA DESARROLLO EXPERIMENTAL Y PARA ESTUDIOS ESPECIALES FUNCIONALES.	UTILIZADO COMO MEDIO DE ENLACE ENTRE RECTORIA Y UNIDADES.

ESTR  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
A  
  
D  
E  
  
C  
A  
M  
B  
I  
O  
  
A  
D  
A  
P  
T  
A  
T  
I  
V  
A

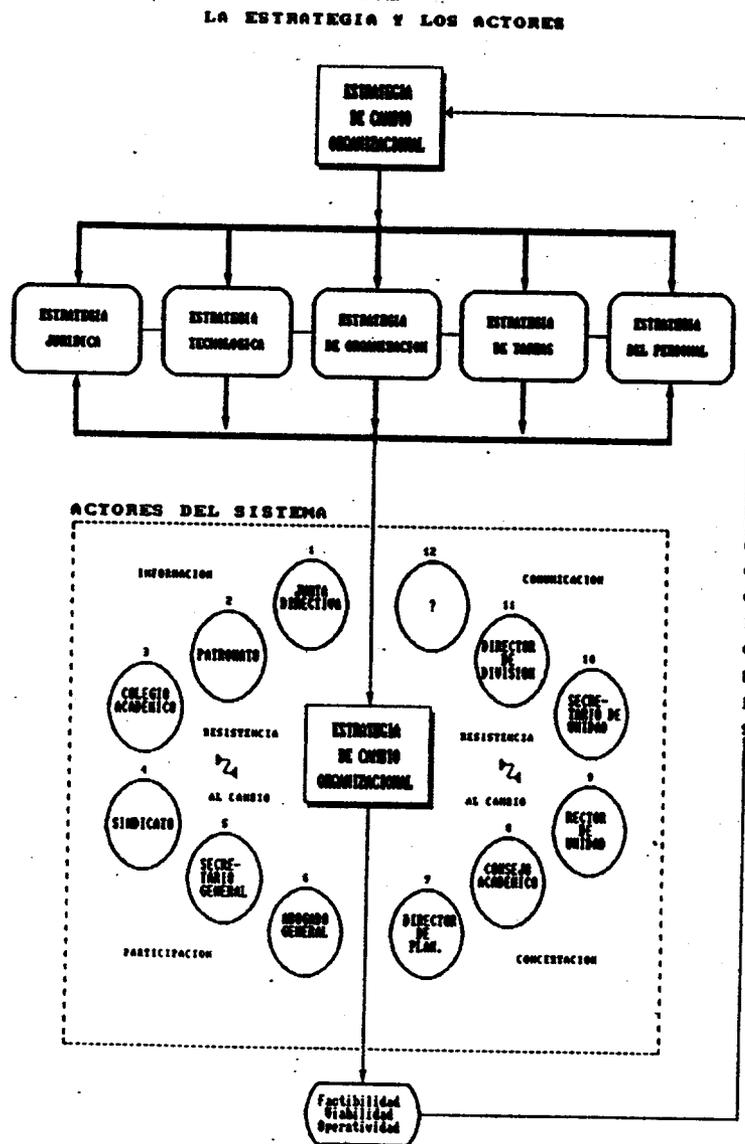
La organización y estructura de la U.A.M. se planeó como una universidad del futuro (Modelo Rossini); sin embargo, el medio ambiente que le rodea a influido en su ineficacia, por lo tanto la respuesta de flexibilidad, rapidez de respuesta y otros elementos se ha declarado contraria: Universidad no innovadora con tendencia a lo administrativo.

**MEDIO AMBIENTE DE LA UAM.**

46



De tal manera, que habrá que implantar estrategias que permitan conducir las acciones hacia la factibilidad, viabilidad y operatividad de los objetivos iniciales de una universidad del futuro.



## GUIÓN

### RECTORIA GENERAL

- ¿ Porqué en ella se encuentran todas las funciones administrativas más importantes?
- ¿ Porqué cada unidad no dispone de una verdadera Autonomía Administrativa?
- ¿ Cómo influye esa limitante administrativa para cambios de planes de estudio, investigación y difusión de la cultura ?
- ¿ A qué se debe que haya crecido tanto su aparato administrativo buracrático ?

### RECTOR DE UNIDAD

- ¿ Porqué no enfoca sus tareas fundamentalmente a los objetivos principales de la UAM ?
- ¿ Porqué no delegar las funciones administrativas a las instancias de apoyo de la unidad ?
- ¿ Porqué su toma de decisiones tiene que ser tan dependiente de Rectoría General y Colegio Académico ?
- ¿ Porqué no utilizar sistemas de información ágiles para tareas rutinarias ?
- ¿ De qué manera realmente apoya tareas de docencia e investigación innovadoras?

### COLEGIO ACADEMICO

- ¿ Porqué no agilizar la solución de problemas prioritarios de la UAM en general?
- ¿ Porqué no delegar responsabilidad de tareas a cada unidad cuando estas no afecten de manera general ?
- ¿ Porqué no dar solución rápida a problemas inmediatos de tal manera que cuando se dé la solución no resulte obsoleta ?
- ¿ Porqué se centra toda la toma de decisiones en un Colegio Académico, cuando los consejos divisionales son los que conocen realmente las necesidades y problemáticas de su medio ambiente ?

### CONSEJOS DIVISIONAL

- ¿Porqué no darles poder de decisión para agilizar la solución de problemas de cada unidad ?

Si de lo que se trata de dar soluciones prontas a los problemas que se presenten en cada unidad, vislumbramos que la entidad idónea para hacer real esto, son los Consejos Divisionales. Si estos funcionaran con mayor autonomía , los organos personales y algunas instancias de apoyo actuarían en forma efectiva; por

**lo tanto se hace necesario la desconcentración de actividades administrativas y evitar la adualidad de funciones, con esto se llegaría a tener un tipo de innovadoras y de rápida respuesta.**