

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE AMÉRICA DEL NORTE**  
**CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES  
MULTIDISCIPLINARIAS**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

LOS LÍDERES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA (UAM) Y EL FINANCIAMIENTO DE  
LA EDUCACIÓN SUPERIOR

*TESIS*

PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN ESTUDIOS POLÍTICOS Y  
SOCIALES**

PRESENTA

**SILVIA KARLA FERNÁNDEZ MARÍN**

Tutora Mtra. Aurora Loyo Brambila



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*In Memoriam*

Paty  
(1958-2006)  
q.e.p.d.

## Reconocimientos . . .

A la doctora Carmen Vázquez Mantecón,  
quien me hizo pensar en la historia de mi tesis de otra forma,  
siempre con una sonrisa.

A la doctora Elena Jennetti por sus anécdotas  
que me permitieron sentir las instituciones.

Al doctor René Millán por acercarme a teorías que me actualizaron y  
refrescaron el conocimiento adquirido en mi paso por la licenciatura en la  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Al doctor José Luis Koyo por haberme enseñado a Nicklas Luhmann,  
con lo cual aprendí otra forma de pensar la vida.

Al doctor Alberto Zaldivar por la profundidad de su saber.

Y sobre todo a mi Tutora por su excelente dirección.

## Agradecimientos . . .

Agradezco al CONACYT por la beca que me otorgó.

A mi Mamá, porque sin su amor y apoyo solidario no hubiera podido continuar  
los estudios del Programa de Posgrado.

A mi hermana que en vida se preocupó por mí,  
y a su hijo, mi sobrino, por su inglés.

Marzo, 2006

---

## ÍNDICE

### CATÁLOGO DE SIGLAS

<b>INTRODUCCIÓN</b> (aproximación al problema de estudio, justificación académica, planteamiento de la exposición, alcances y limitaciones)	i
---	---

### PRIMERA PARTE : generalidades

I. La UAM en el sistema de educación superior	
1. ¿Qué es el Sistema de Educación Superior?	1
1.1 El Artículo Tercero Constitucional	5
2. El Decreto fundador de la UAM	10
2.1 Antecedentes	10
2.1.1 Los argumentos	12
2.2 La resolución: El Decreto	16

### SEGUNDA PARTE : la estrategia de la UAM

II. El modelo y los dirigentes	
3. Identidad innovadora: el modelo UAM	23
3.1 Financiamiento de un Modelo Inovador	27
3.1.1 Democracia universitaria	36
3.1.2 Trayectoria del financiamiento	41
3.2 Su perfil	45
4. Los dirigentes y el financiamiento	52
4.1 Contexto biográfico	56
4.2 Trayectorias de líderes de la UAM	60
4.2.1 Estrategias de ascenso: negociación	70
4.3 Análisis del discurso: en búsqueda del financiamiento	82
4.3.1 Vinculaciones discursivas	93
5. Modelos comparados: apropiación del discurso	109
5.1 Isomorfismo organizacional o imitación competitiva	117

### TERCERA PARTE : la negociación

III. Solucionando problemas	
6. Negociación como estrategia para el financiamiento	123
6.1 Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación	135
7. ¿Qué y cómo es el financiamiento público de las instituciones de educación superior?	139
7.1 Modelos de asignación	141
7.2 Transformación de las políticas de financiamiento a la educación superior	146
7.3 El debate sobre el financiamiento de la educación superior	158
7.4 Fuentes de financiamiento a la UAM	163
8. Metáfora de Mito: la innovación	167

<b>A modo de conclusión</b>	175
-----------------------------	-----

### Anexos

I. Metodología para entrevistas	185
II. Mapa político de la UAM	191
III. Esquemas de los discursos	192
IV. Cronología de contraste	194
V. Cronología de la transformación del patrimonio de la UAM: Una mirada	202
<b>Bibliografía</b>	209

---

## CATÁLOGO DE SIGLAS

<b>ANUIES</b>	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
<b>CBI</b>	Ciencias Básicas e Ingeniería
<b>CBS</b>	Ciencias Biológicas y de la Salud
<b>CCH</b>	Colegio de Ciencias y Humanidades
<b>GENEVAL</b>	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
<b>CONACYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>CONAEVA</b>	Comisión Nacional de Evaluación
<b>CONPES</b>	Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior
<b>CSH</b>	Ciencias Sociales y Humanidades
<b>CUPIA</b>	Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines
<b>CyAD</b>	Ciencias y Artes para el Diseño
<b>EB</b>	Educación Básica
<b>ENEP</b>	Escuela Nacional de Estudios Profesionales
<b>ES</b>	Educación Superior
<b>FES</b>	Facultad de Estudios Superiores
<b>FOMES</b>	Fondo para la modernización
<b>GATT</b>	Acuerdo General de Aranceles y
<b>IES</b>	Instituciones de Educación Superior
<b>IPN</b>	Instituto Politécnico Nacional
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PIFI</b>	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
<b>PIFOP</b>	Programa Integral de Fortalecimiento al Posgrado
<b>PROMEP</b>	Programa de Mejoramiento del Profesorado
<b>PRONAES</b>	Programa Nacional de Educación Superior
<b>SEM</b>	Sistema Educativo Mexicano
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública
<b>SES</b>	Sistema Educativo Superior
<b>SESI</b>	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>SITUAM</b>	Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM
<b>SNI</b>	Sistema Nacional de Investigadores
<b>SUPERA</b>	Programa Nacional de Superación Académica
<b>UAM</b>	Universidad Autónoma Metropolitana
<b>UNAM</b>	Universidad Nacional Autónoma de México

La escasez de recursos del sector público en general es una realidad. Para la educación en particular se presenta como una disputa entre las demás necesidades sociales para el desarrollo de México. De tal suerte que la obtención del financiamiento plantea un reto para el Sistema universitario, que es el de idear mecanismos y estrategias de competición entre cada una de las instituciones de que se compone, que les permitan proseguir con su proceso de enseñanza-aprendizaje, sin que ello signifique desviar su carácter de servicio público apegado a los intereses de la nación. La educación cuesta y los recursos son escasos.

Al no contar con un sistema de autofinanciamiento, las universidades públicas no pueden por sí solas ampliarse ante la demanda estudiantil. Así, para inicios de los años setenta "en algunos sectores de la educación superior la preocupación por diseñar rutas alternas para el desarrollo universitario fue una constante"<sup>1</sup>, como lo externaron la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través de la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza, y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), organizando equipos conjuntos de trabajo que reflejaron el esfuerzo institucional para planear alternativas de desarrollo universitario. El proceso de institucionalización permitió la federalización del financiamiento a las universidades y la expansión y crecimiento institucional del sistema, por ejemplo, nació el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la UNAM creó las cinco Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP) y a nivel medio superior los tres Colegios de Ciencias y Humanidades (CCH); la SEP creó la Subsecretaría de Planeación Educativa y la Coordinación General de Coordinación Educativa (1971 y 72 respectivamente), y también se creó la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

En 1973<sup>2</sup> se creó la UAM como una institución pública compleja, creación que obedeció a causas diversas propias de la dinámica del Sistema de Educación Superior (SES), así como de influencias nacionales e internacionales. En cuanto a las relacionadas a la dinámica del Sistema sólo menciono la que por su trascendencia es más impactante: las universidades públicas desde los años sesenta -en el caso área metropolitana hablamos de la UNAM-, se enfrentaban a un gran crecimiento de su matrícula dada la demanda de los aspirantes provenientes del nivel medio superior, frente la cual la Universidad Nacional se veía presionada, pues con su capacidad instalada no podía ofrecer una solución óptima. Ante tal situación, el SES se vio en la necesidad de ampliar su cobertura y descentralización.

---

<sup>1</sup> LÓPEZ Zárate, Romualdo, Oscar M. González Cuevas y Miguel A. Casillas Alvarado, "Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años", 2 Tomos, UAM, México, 1999, p-10

<sup>2</sup> Por Decreto del Congreso de la Unión en 1973.

---

La principal causa referida a la influencia nacional o micro, también representada en esta investigación por su impacto en la forma en que se creó la UAM, fue la necesidad de atender la demanda de profesionales que el sector productivo solicitaba, con la oportunidad de ofrecer una universidad pública como alternativa innovadora y exitosa ante las privadas y religiosas, que ofreciera una mejor respuesta a las necesidades del país, con una imagen moderna y eficiente de la oferta universitaria, y que fuera políticamente amigable, especialmente por los antecedentes de 1968. En cuanto a la influencia internacional, aquí voy a destacar el avance tecnológico como una de las causas fundamentales para la creación de la UAM a manera que ofreciera otra visión del mundo, acorde a los cambios propios de la tecnología y la globalización.

El Decreto de creación de la Universidad por parte del Congreso de la Unión, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 17 de diciembre de 1973, define la forma de la institución y su organización, así como su forma patrimonial:

“El patrimonio de la Universidad estará constituido por: los ingresos que obtenga por los servicios que preste; los fondos que le asigne el Consejo Nacional de Fomento Educativo; y los bienes, derechos y demás ingresos que adquiera por cualquier título legal.”<sup>3</sup>

De esta manera la forma de la nueva Universidad es competitiva. En un ambiente de escasos recursos, compite por ellos con reglas del juego claras y a su favor, dada las ventajas de su estructura innovadora.

En el Decreto, la UAM quedó constituida como un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio; que imparta educación superior para formar profesionales que respondan a las necesidades de la sociedad; que organice actividades humanísticas y científicas en atención a los problemas nacionales y al desenvolvimiento histórico, y que preserve y difunda la cultura. Estas características le dan la flexibilidad para innovar constantemente y competir en mejores condiciones por los recursos requeridos.

Su forma de gobierno recae en nueve Órganos universitarios que dirigen y coordinan las actividades para las cuales fue creada la institución, y en relación con los académicos, alumnos y personal administrativo. Tales Órganos son personalizados por individuos miembros de la comunidad académica, que con el tiempo y ascendiendo jerárquicamente en la escala de gobierno universitario, van adquiriendo experiencia y destrezas para diseñar estrategias de negociación como solucionadoras de problemas de escasez de recursos.

Los parámetros políticos son estratégicos en la definición de los patrones de negociación financiera entre el gobierno federal y las Universidades públicas, aunque esas reglas no son exclusivas de este campo de la acción pública, sino

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de la UAM, México, 2001, Capítulo 1, Art. 4



---

que forman parte central del régimen político en su sentido amplio. La UAM recibe el financiamiento federal para cumplir con sus funciones sustantivas; sin embargo, en esa definición de necesidades se le presenta al gobierno un problema de distribución de recursos para diversos servicios públicos, no sólo para la educación superior en general ni para la UAM en particular. Este conflicto de distribución y cooperación se resuelve por medio de la negociación y con base en las reglas establecidas, porque los recursos son un bien escaso que hay que distribuir racionalmente.

En un escenario de escasez, la UAM, a través de sus dirigentes, compite por poder político, por legitimidad institucional y por recursos, mediante mecanismos que parten del *Modelo UAM*, como la negociación y el isomorfismo organizacional (entendido aquí como imitación en una institución de la forma de organización de otra, hasta el grado de tender a competir por la obtención de poder).<sup>4</sup> Aquí será visto el financiamiento como influencia para formar la elite en la UAM.

En un esquema de escasez de recursos para financiar bienes sociales como la educación superior que imparte la UAM, la negociación es un mecanismo funesto pero necesario para crear acuerdos, por ejemplo de distribución. Si los bienes no fueran escasos, no se tendría la necesidad de recurrir a acuerdos de coordinación y cooperación entre los individuos, pues habría recursos de sobra para repartir; sin embargo la realidad es diferente. La distribución de bienes no sólo depende de la existencia de recursos, sino también de los deseos y oportunidades de los individuos, situación que complica más el análisis.

### *Justificación del estudio.*

Desde el punto de vista político e histórico, la relevancia académica de esta investigación es la de interpretar, analizar, entender y explicar la acción individual de los dirigentes de la UAM en el proceso de negociación de los recursos para la Universidad. Analizaré a quienes tienen el poder y el talento político para negociar desde el *Modelo UAM*, y cómo deciden a partir de su formación como líderes en los Órganos de gobierno universitarios.

El financiamiento de la educación superior en general y a la UAM en particular, no puede ser analizado sólo como un argumento técnico, porque es, principalmente, una decisión política, de política universitaria.

En ese sentido, el objetivo general que persigo en este estudio es analizar el financiamiento público de la UAM como una decisión política no sólo como un asunto técnico. Para alcanzarlo me planteé dos objetivos intermedios, el primero es indagar la correlación del entorno político y de políticas que contribuyen a la formación de los parámetros formales e informales de dicho

---

<sup>4</sup> Este aspecto lo desarrollo más adelante en el capítulo 5.

---

financiamiento. En otras palabras, averiguar los mecanismos de negociación. Y el segundo objetivo específico diseñado al inicio de la investigación fue investigar los patrones políticos de negociación entre la Universidad y el gobierno federal.

La tesis que guió mi investigación fue que en un ambiente en que los recursos federales en general son escasos y para educación están limitados por otras necesidades sociales, el financiamiento a la educación superior plantea un desafío que para la UAM se resolvió de dos maneras: al momento de su creación mediante las características de su *Modelo* académico, el cual al ser alcanzado por otras Universidades y con el paso del tiempo se solucionó a través de la capacidad y habilidades negociadoras de sus dirigentes para competir al interior y al exterior por poder político, por legitimidad institucional y por recursos. Es aquí donde cabe la pregunta de investigación: ¿Son tanto la estructura universitaria como las características de los dirigentes que gobiernan la Universidad los dos elementos que en combinación le proporcionan un perfil exitoso en la competencia por recursos?

Para demostrar la tesis y responder la pregunta de investigación propongo hipotéticamente que algunas de las opciones que son elegidas por los dirigentes de la UAM para competir por recursos públicos son, por un lado, maximizar la eficiencia<sup>5</sup> de la UAM (mediante el isomorfismo organizacional), y por otro lado, optimizar<sup>6</sup> sus intercambios endógenos y exógenos (por medio de la cualificación de sus dirigentes) para mejorar su posición y capacidad de negociación frente al gobierno federal.

Recurrí, al menos, a tres teorías y a varios enfoques metodológicos: primero a la teoría de la elección racional con base en el enfoque del individualismo metodológico, para lo que tomé como eje la postura de Jon Ester. Otra es la teoría del neoinstitucionalismo desde la perspectiva de la cultura organizacional con base en Douglas North, y la tercera es la expansión educativa, siguiendo a Margaret Archer. Las metodologías que utilicé fueron varias para hacer entrevistas, para analizar los discursos, las trayectorias, las biografías, las cronologías, entre otras.

Los conceptos y categorías que guían el presente trabajo son, en orden capitular, Sistema de Educación Superior (SES) que es aquí entendido como una colección diferenciada de instituciones en una nación, que tienen como función sustantiva la educación formal e informal, y en las que su control y supervisión es, aunque sea parcialmente, gubernamental, y donde sus mecanismos y procesos están relacionados unos con otros; este concepto lo desarrollo ampliamente en el capítulo 1. Considero que la UAM debe ser

---

<sup>5</sup> Maximizar la eficiencia es vista como extender o ampliar el poder competitivo de la Universidad. Este aspecto lo desarrollo más ampliamente en los capítulos 5 correspondiente a los Modelos comparados, y 8 respecto a la identidad innovadora de la UAM.

<sup>6</sup> Visto como mejorar o perfeccionar.

---

analizada bajo un enfoque amplio, donde interviene la estrategia del Sistema con un conjunto de acciones interrelacionadas de manera conjunta con sus integrantes.

Para el capítulo 2 desarrollo la noción de Decreto, que es literalmente una decisión tomada por una autoridad competente, en este caso una disposición del Poder Ejecutivo que tiene carácter de Ley. El Decreto es la condensación las ideas que en torno a la creación de una nueva alternativa pública de educación a nivel superior.

Identidad e innovación son los conceptos que da sustento al capítulo 3; la identidad es aquí considerada como el conjunto de características que le dan forma a algo y hacen que sea reconocido sin que exista posibilidad de confusión con otra cosa, porque sólo es igual a si misma, entonces la identidad institucional es resultado de la historia, valores, filosofía, ritos, mitos, búsquedas y estrategias observadas. Por lo que respecta a innovación, la defino como el más importante origen de la transformación en una institución u organización que requiere actividad y energía en el sentido de asumir riesgos<sup>7</sup> en la perspectiva de una mejor posición competitiva; es cuando se les introducen diferencias o novedades para transformar el estado de las cosas. Como la innovación busca explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, de esa manera se busca hacer competitiva la institución -aunque también puede llegar a ser la causa más frecuente en el movimiento horizontal o vertical de las posiciones consolidadas-<sup>8</sup>. Aquí hablaré de innovación en la organización del *Modelo UAM* y de las cualificaciones de sus máximos dirigentes.

El capítulo 4 está sustentado con conceptos como liderazgo, biografía, trayectoria, negociación y discurso. Por liderazgo entiendo la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de un grupo, y es preferible que sea compartido. Trayectoria la defino como el conjunto de movimientos sucesivos de un agente dentro de un espacio estructurado (jerarquizado), sujeto a desplazamientos y distorsiones. Y negociación es considerada como estrategia y habilidad para solucionar problemas, que determina la secuencia de propuestas y contrapropuestas para llegar al mejor acuerdo. Esta misma definición la empleo para el capítulo 6.

Respecto al capítulo 5, el concepto de isomorfismo institucional y organizacional los voy a trabajar según Walter Powel y Paul Di Maggio que lo definen como un proceso imitador que lleva a una unidad en una población a "parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales."<sup>9</sup> Hipotéticamente

---

<sup>7</sup> CLARK, Burton, "Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación", Col. Problemas educativos, UNAM-Porrúa, México, 2000, p.30

<sup>8</sup> Con esto me refiero a que la institución que innova está expuesta a que a su vez otras instituciones le imiten características que puedan superarla, estancando o aniquilando así su proceso de cambio.

<sup>9</sup> POWEL, Walter y Paul Di Maggio, "El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional", UNAM/FCE, México, 1999, p.108

---

planteo que al competir los dirigentes de la UAM, en un ambiente de escasez, por recursos, clientes, poder político, legitimidad, condición económica y social, emplean el mecanismo de imitación competitiva o isomorfismo para lograr ser exitosa. Para el capítulo 7 emplee el concepto de financiamiento, que es el acto de aportar dinero. Por último, mito es un concepto que empleo en el capítulo 8 en donde pretendo demostrar que los mitos fundadores influyen en la acción de los dirigentes para obtener financiamiento, de ahí que mito lo defino como fuentes alternas de estructuras formales, de legitimidad de las instituciones, de sus valores.

### *Planteamiento de la exposición.*

Mediante una aproximación aquí trato de explicar a) Los cursos de acción de los dirigentes de la UAM, para utilizar los medios disponibles para el logro del financiamiento. b) Las reglas de juego con las cuales procesan la regulación del financiamiento: quién las decide, cómo se aplican las normas, qué instancias y recursos están disponibles para la evaluación, cuándo y cómo se revisan y actualizan tales evaluaciones, etc. y c) Cómo negocian los dirigentes de la UAM en el proceso de formulación del financiamiento.

Tengo el interés de acercarme al tema de la negociación del financiamiento para la UAM en el contexto de la educación superior desde una perspectiva política, entendida como el entramado de relaciones, por lo que elegí analizar dos dimensiones: actores y tiempo. En la primera estudié las trayectorias, biografías y discursos de cuatro dirigentes de la UAM. En la segunda dimensión compararé el comportamiento de tales relaciones en periodos desde 1989, que es desde cuando empieza a marcarse una tendencia ascendente de la Unidad Iztapalapa y del área de influencia de las Ciencias Básicas e Ingenierías (CBI).

El diseño de la investigación es tanto empírica, para lo cual observé las condiciones antecedentes, analicé e interpreté hechos y datos, como teórica, porque busqué determinar las causas que expliquen el comportamiento de los dirigentes de la UAM respecto al fenómeno del financiamiento correspondiente.

Los argumentos que utilicé para la demostración de la tesis y la comprobación de la hipótesis fueron racionales, siguiendo la lógica de causalidad. Parto de una idea preconcebida o hipótesis para dar cuenta de los hechos observados acerca de los cursos de acción de los dirigentes de la UAM en la negociación del financiamiento federal, mediante la recopilación y el análisis de los datos. En lo específico utilicé los métodos histórico, porque gran parte de los datos que analicé se encuentran en el pasado; comparativo, porque de algunos datos del pasado valoré sus diferencias o semejanzas con datos actuales; y comprensivo, porque muchas de las fuentes de información son textos que tuve que entender en su contexto.

Las fuentes de información que utilicé fueron tanto primarias como secundarias, básicamente bibliográficas, utilizando análisis de documentos; aunque eventualmente también recurrí a fuentes directas de datos dirigiéndome a las instituciones que poseen la información requerida, llámese UAM, ANUIES o Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)<sup>10</sup>.

Me apoyé con técnicas de análisis de contenidos, fichas de trabajo, anotaciones y entrevistas para reunir y ordenar los datos obtenidos. Además realicé entrevistas testimoniales a informantes clave, las cuales no pretenden ser un muestreo sino una referencia y apoyo histórico en algunos casos. Las transcripciones de las mismas están apegadas a la forma en que declararon los informantes con la intención de que puedan servir como material de trabajo para otros investigadores. En general **prioricé el análisis cualitativo al cuantitativo**.

La selección de los métodos y técnicas no es arbitraria, está basada en el objetivo planteado para la investigación.

La periodización la ajusté a cuatro etapas que tienen que ver con el desarrollo interno de la UAM:

<b>Fundación</b>	<b>Crisis</b>	<b>Reforma</b>	<b>Actualidad</b>
1973 – 1976	1982 - 1983	1988 - 1993	2000 – 2005

Mi tema e investigación se centra entre la tercera y cuarta etapas, la 1 y la 2 me servirán como antecedentes y para tener un referente comparativo de cómo era el financiamiento en esos periodos.

Llegué a esta periodización a partir de un mapa histórico de la Universidad elaborado previamente, del cual excluí lo que no está relacionado con el financiamiento e incluí lo que me parecieron definiciones o descripciones idóneas al problema de estudio.

Sin embargo, tal periodización se modificó en dos ocasiones: la primera con la realización de la cronología que hice el segundo semestre en el Laboratorio de Método Histórico I; y la segunda con el cruce de información que hice a raíz de la búsqueda de material gráfico para el trabajo final del curso de Laboratorio de Método Histórico II, quedando posiblemente como a continuación señalo:

<b>Fundación</b>	<b>(Ante)Crisis económica</b>	<b>Reforma educativa</b>	<b>Actualidad</b>
1974 - 1976	1980 - 1983	1990 - 1993	2000 → 2005

<sup>10</sup> A partir del 2005 cambió a Subsecretaría de Educación Superior (SES), pero para efectos de identificación en esta tesis me referiré a SESIC.

---

Según la definición de tiempo de Sergio Bagú<sup>11</sup>, mi investigación se refiere a un tiempo social de permanencia dado que la UAM se fundó desde 1974 como una universidad pública, y junto con ella las necesidades de financiamiento.

El tiempo que abarca mi investigación es precisamente a partir del momento en que surgieron nuevas formas de financiamiento a la UAM, que se ubican en el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari quien tuvo como política social el impulsar la educación superior pública, premiando el mérito académico y de investigación.<sup>12</sup>

Dividí la tesis en tres partes, mismas que se subdividirán en capítulos. La primera es acerca de las generalidades del Sistema de Educación Superior en donde se encuentra inserta la UAM, así como del tiempo y del espacio en que se fundó la Universidad Autónoma Metropolitana, con ello pretendo contextualizar y acotar el objeto de estudio. La investigación para esta parte será descriptiva e histórica.

En la segunda parte, ya habiendo ubicado estructuralmente a la Universidad en el Sistema y visto su momento fundador, analizo las características de la UAM a través de su *Modelo*, del accionar de sus dirigentes a partir de 1989, y la estrategia isomorfa para comprender los mecanismos de negociación y entender la racionalidad de quienes toman decisiones y negocian sus recursos. La investigación para esta parte será explicativa.

En la tercera parte analizo los puntos de encuentro durante la negociación del presupuesto, el cual describo, y analizo los elementos que han conformado la transformación de las políticas públicas de financiamiento a la ES como contexto en el cual accionan mis actores, los Rectores Generales. Cierro esta tercera parte con un análisis de la innovación en la UAM para reafirmar el principio con el que se fundó, con el que se modeló su organización, con el que sus dirigentes se han habilitado para negociar el financiamiento. La investigación para esta parte es tanto histórica -pues analizaré la transformación del *Modelo UAM*- como explicativa, ya que estudio las causas que influyen el comportamiento de sus dirigentes en la dirección de los recursos financiados.

Por cuanto toca al capitulado, la articulación entre cada uno de los ocho apartados puede ser la siguiente de acuerdo al orden de lectura tradicional que va de lo general a lo particular: El primer capítulo describe en general el SES donde se ubica la Metro, con el objetivo de comprender la importancia del financiamiento a esa Universidad, la cual forma parte de todo un sistema complejo con demandas de recursos y en un ambiente en el cual son escasos;

---

<sup>11</sup> "La realidad social es coyuntura, pero también es permanencia", BAGÚ, Sergio, "Tiempo, realidad social y conocimiento", S.XXI, México, 1975, p.104

<sup>12</sup> En 1989 se creó el Estimulo a la Docencia e Investigación, en 1990 la Beca al Desempeño Académico, por ejemplo.

---

de ahí se pasa a analizar en el capítulo dos, mediante una breve narración histórica, su constitución legal con el Decreto Fundador de la Universidad y el contexto social, político y económico en que se creó. Con esto cierro la primera parte de generalidades.

El tercer capítulo, que da inicio a la parte titulada la estrategia de la UAM, se vincula con el anterior al exponer y analizar de una manera más específica las características de la estructura de la Universidad diseñada en el Decreto, con el objeto de demostrar que las particulares del llamado *Modelo UAM* han sido y son mecanismos estratégicos en la negociación de su presupuesto, ello por parte de sus líderes; lo cual articula éste con el siguiente capítulo, el cuatro, que aborda el tema de los dirigentes y el financiamiento, los cuales son estudiados como estrategias negociadores de recursos en un ambiente de escasez y competencia, mediante el manejo del *Modelo UAM* y la apropiación del discurso.

Esto último liga al capítulo cinco, el último de la segunda parte denominada estrategia de la UAM, en el que analizo la apropiación del discurso por parte de los Rectores como un mecanismo estratégico mas a la hora de competir por y negociar los recursos para la Universidad. Aquí investigo la argumentación como forma de convencimiento para indigenizar discursos, adaptarlos y exportarlos ya transformados con el fin de maximizar su eficiencia o poder competitivo.

Vinculado a esto está la negociación tal como se llama el capítulo seis -el cual inicia la tercera parte de la tesis llamada negociación como solucionadora de problemas-, puesto que una vez adoptado, adaptado y exportado el discurso por los líderes o dirigentes de la UAM se vuelve necesario para ellos convencer mediante la negociación que sus características y su discurso son competitivos, por lo que requieren recursos más allá de los de sus competidores. Es así que el objeto de este capítulo es conocer la forma de negociación de los dirigentes de la Metropolitana para la obtención de sus recursos financieros.

Hasta este capítulo se han visto las características del *Modelo* que permite a sus dirigentes crear ambientes, opciones e iniciativas competitivas, se ha desentrañado la experiencia, conocimiento, habilidades y creatividad de sus dirigentes para competir mediante una eficiente estrategia negociadora, con el fin de obtener recursos para cumplir con las funciones sustantivas definidas en el Decreto fundador. Ello articula este capítulo con el siguiente, el siete, destinado a aclarar qué y cómo es el financiamiento del cual he venido hablando a lo largo del capitulado, así como su transformación en el tiempo; en él describo la causa del complejo y elaborado cúmulo de mecanismos negociadores de la Metropolitana, con el objetivo de entender técnica y políticamente cómo van a mostrar sus habilidades los Rectores Generales de la Universidad mediante el uso adecuado y óptimo de los recursos de su *Modelo UAM*.

---

Finalmente relaciono este séptimo apartado con el de la innovación del capítulo 8, que también es el último de la también última parte, el cual trata de responde a la pregunta ¿cómo influye el mito fundador del *Modelo UAM*, la innovación, para la obtención de financiamiento? En este último capítulo pretendo demostrar mediante el análisis del mito que la Universidad sigue siendo innovadora aun después de más de 30 de existencia por medi de iniciativas organizadas en el sentido de su estructuración y orientación<sup>13</sup>, lo cual es un principio objetivado en el *Modelo*, mismo que sus dirigentes buscan alcanzar mediante una preparación durante la trayectoria académico-administrativa que varios años.

### *Alcances y limitaciones.*

Alcancé a hacer un análisis micro de los mecanismos políticos para, junto con aquellos técnicos, hacer un estudio de los cursos de acción de los individuos que dirigen la UAM desde 1989, en el sentido de comprender cómo compiten exitosamente por recursos públicos en un ambiente de escasez y de numerosos competidores. Otro alcance fue hacer entrevistas a algunos de los Rectores Generales de la UAM y otros dirigentes y profesores, con lo cual la investigación adquirió un sentido testimonial.

Las limitaciones de mi investigación fueron varias. Primero, que por el tiempo para realizar la investigación de acuerdo al diseño del Programa de Posgrado, no pude abarcar el estudio de interacciones entre la UAM y el Gobierno Federal a través de la ANUIES y SESIC, como tampoco el estudio de trayectorias, biografías y discursos de los Rectores de Unidad, y de los Secretarios Generales de Unidad, tal como lo planeé en el protocolo de investigación que afiné para el segundo semestre del Programa. A estas alturas reconozco que fue un planteamiento muy pretensioso. Sí hice esfuerzos en el sentido de cumplirlo, pero estudiar la interacción entre dos o más instituciones para indagar sus modelos de negociación implica más tiempo y recursos de los que el Programa de Posgrado para la Maestría tiene contemplados. Seguramente será una de las preguntas de investigación que me plantearé en el proyecto para el Doctorado.

Segundo, que la información y los datos tenía que obtenerlos de las mismas fuentes que eran objeto de estudio: la UAM y sus dirigentes. Tanto las estructuras institucionales como los individuos tienen sus alcances y limitaciones, los cuales marcaron los de la propia investigación.

Y tercero, con cierto pudor tengo que reconocer que mis propias limitaciones espacio-temporales y económicas influyeron para que mi aporte al conocimiento no fuera más extenso.

---

<sup>13</sup> CLARK, Burton, "Creando universidades innovadoras", op cit, p.31



---

## 1. ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR?

Pretendo en este capítulo describir sucintamente el marco en dónde se ubica estructuralmente la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM): el diseño formal del Sistema de Educación Superior (SES) dentro del Sistema Educativo Nacional (SEN). El interés de este capítulo es comprender la importancia del financiamiento a la Universidad que forma parte de todo un sistema con demandas de recursos, en un ambiente en el cual son escasos.

De ahí pasaré, en esta primera parte de la tesis, a analizar el Decreto Fundador de la Universidad y el contexto en que se creó, y después revisaré cómo es su financiamiento. Empiezo haciendo un mapa conceptual del Sistema Educativo Mexicano<sup>1</sup>. El Sistema en los hechos funciona de una manera no tan mecánica como se aprecia en el documento, ya que la relación entre un subsistema y otro, entre una Universidad y otra varía, por ejemplo por la autonomía de algunas; no obstante, su dinamismo y sus diseños institucionales las llevan a interactuar.

Aquí es pertinente mencionar uno de los principios generales de educación como los entiende Roger Dale: "la educación, como cualquier otra institución, se encuentra incrustada en un conjunto de instituciones estrechamente vinculadas, mutuamente influyentes y nacionalmente específicas"<sup>2</sup> De esta definición se desprende el Sistema Educativo, que para Margaret Archer puede ser entendido como una colección diferenciada de instituciones en una nación, que tienen como función sustantiva la educación formal e informal, y en las que su control y supervisión es, aunque sea parcialmente, gubernamental, y donde sus mecanismos y procesos están relacionados unos con otros.<sup>3</sup>

El Sistema de Educación Superior (SES) es el encargado de impartir educación, está conformado por los educandos y educadores, las autoridades educativas, los planes, programas, métodos y materiales educativos, las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados, las instituciones de los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, y por las instituciones de educación superior a las que la Ley otorga autonomía.<sup>4</sup> Su diseño estructural en México está compuesto por instituciones públicas y particulares. El servicio público está destinado a satisfacer una función social, para cuando algún miembro de la comunidad lo use o lo necesite. El término particular indica la delegación de las instituciones a individuos o grupos religiosos o seculares de la sociedad.

---

<sup>1</sup> ANUIES, "La educación superior en México", Col. Temas de hoy, No. 1, México, 1994, p.19-20

<sup>2</sup> DALE, Roger, *Globalización: ¿un nuevo mundo para la educación comparada?*, en "Formación del discurso en la educación comparada", Jurger Schriewer (comp.), Ediciones Pomares, Barcelona, 2002, p.85

<sup>3</sup> Deducido de su libro "Sociología de la Expansión Educativa. Despegue, Crecimiento e Inflación en los Sistemas Educativos"

<sup>4</sup> Ley General de Educación, PAC, México, 2003, Art. 10

---

La naturaleza de las sanciones cuando incumplen las reglas del juego hace la diferencia entre unas y otras: "una institución puede definirse como un mecanismo que pone en vigencia reglas. Las reglas rigen la conducta de un grupo bien definido de personas mediante sanciones externas y formales. El contraste implícito aquí es con las normas sociales que imponen reglas mediante sanciones externas e informales y con reglas internalizadas."<sup>5</sup>

Las sanciones de las instituciones de educación públicas son apoyadas por el sistema de imposición de la ley que incluye subsidios de donde se formula el presupuesto público para su financiamiento. Ese subsidio se refiere a que no cuesta en lo individual, pero colectivamente se paga por medio de los impuestos, ya sea por pagos directos (vía impuestos) o indirectos (vía concesión). En el caso de las instituciones privadas de educación superior, si bien no dependen del financiamiento público, también están sujetas a modificar su conducta mediante acciones destinadas a que resulten costosas las prácticas indeseadas, en caso de desear realizarlas. Tales costos se los impone la Secretaría de Educación Pública (SEP), de la cual dependen para "obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios" como lo estipula la Ley General de Educación en su Artículo 54. Sin embargo, existe la posibilidad en la misma Ley de que establecimientos particulares pueden prestar servicios sin reconocimiento de validez oficial. El Estado se puede comportar imponiendo mecanismos que habiliten conductas como "dar pie a una expansión de la educación superior particular sin una adecuada regulación oficial, con el fin de que este tipo de establecimientos cubra la demanda que el sector público no es capaz de abastecer."<sup>6</sup>

El SEN en su conjunto está encargado de formar actitudes, hábitos y conductas de los alumnos, así como de transmitirles conceptos y técnicas que los preparen para la vida y para la actividad productiva. "La misión del sistema educativo no es sólo preparar mano de obra calificada, sino también desarrollar las habilidades de pensar, de relacionarse, de negociar, de trabajar en grupo y todas las que se requieran en el nuevo contexto del mundo social y laboral. Adicionalmente, el sistema educativo debe fomentar y promover las actitudes y los valores que hagan posible una convivencia ordenada, pacífica, creativa y productiva para el individuo y la sociedad."<sup>7</sup>

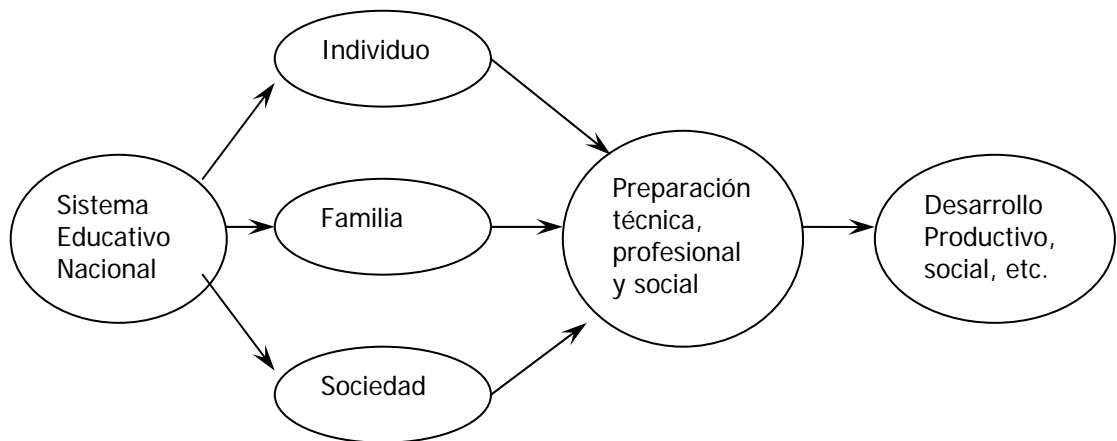
En general, el SEN está organizado y especializado en ofrecer al individuo, a la familia y a la sociedad la oportunidad de prepararlos para realizar su vocación personal, familiar y social. Les ofrece la preparación técnica, profesional y social requerida por las organizaciones, empresas e instituciones públicas y privadas con las que van de una manera u otra a colaborar.

---

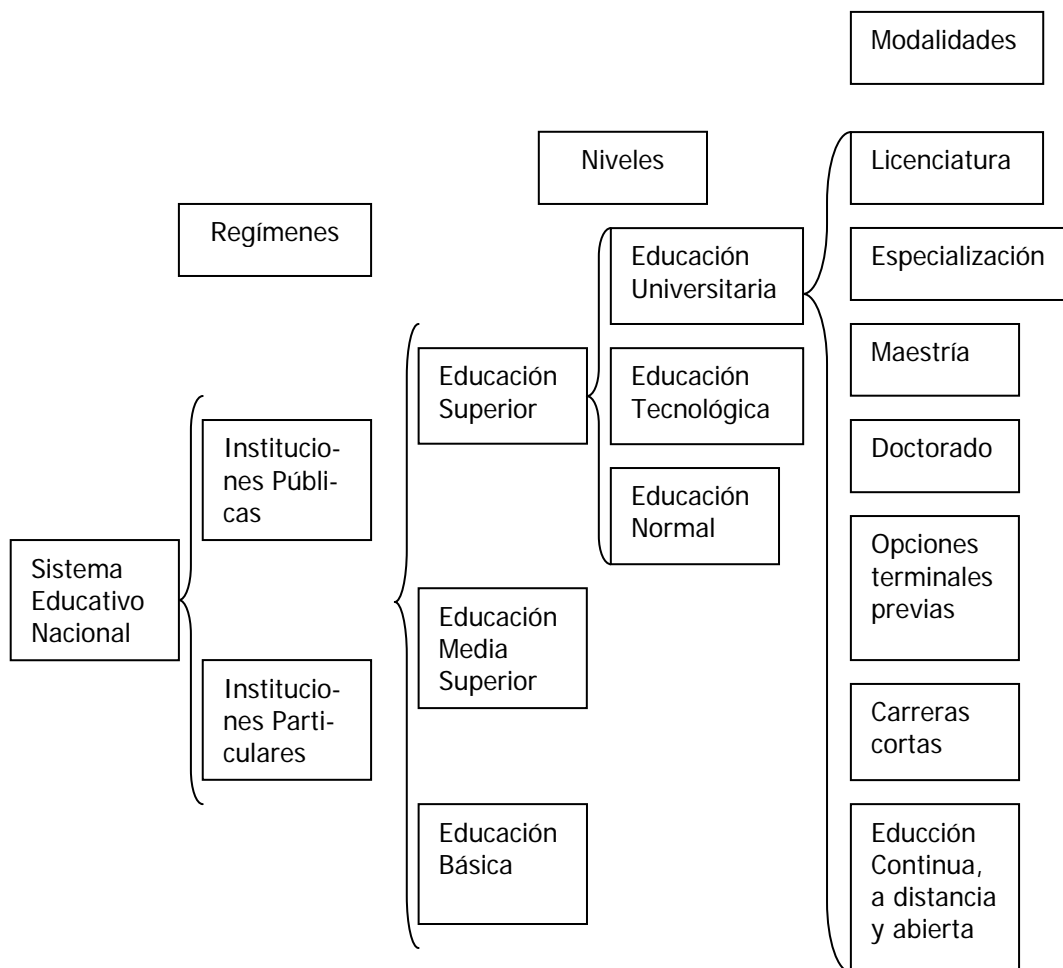
<sup>5</sup> ESLTER, Jon, "Turcas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales", Gedisa, España 1989, p. 146

<sup>6</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, "El financiamiento público a la educación superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 18, México, 1997, p. 42

<sup>7</sup> CASARES Arrangoiz, David, "Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad", FCE, México, 2000, p. 53



Por su parte, el SES es de gran tamaño y complejidad. Está dividido en los niveles de educación básica; de educación media superior; y por último de educación superior, que abarca la educación normal, la tecnológica y la universitaria. Ofrece los niveles de técnico superior universitario, de licenciatura (o equivalente) y posgrado que incluye especialización, maestría y doctorado. Existen otras modalidades de estudio como lo son la educación continua, a distancia y abierta.



---

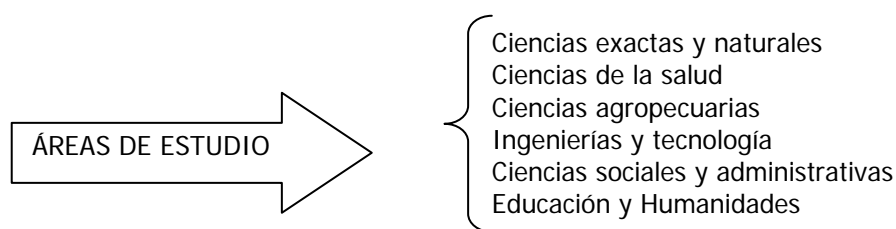
La Ley para la Coordinación de la Educación superior señala en su Artículo 3º “El tipo educativo superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización.”

El sistema universitario público de educación superior, cuya atención está a cargo de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), se compone de:

1. Universidades Públicas Federales
2. Universidades Públicas Estatales
3. Universidades Tecnológicas
4. Universidades Politécnicas
5. Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario, y
6. Otras instituciones.

Burton Clark define cuatro formas de los sistemas de educación superior, en cuanto a su organización: 1) Colegial, “se deriva del concepto de una comunidad autónoma de universidades tomando decisiones por consenso.” 2) Política, “las personas se organizan en función de intereses, por lo general a partir de diferentes disciplinas; la negociación entre los grupos concurrentes es la norma y no la búsqueda de consensos.” 3) Administrativa, “la gestión está asegurada por una administración sometida por lo general a influencias de organismos públicos exteriores a la institución.” 4) Económica, “con miras al mercado, las instituciones encuentran sus recursos en la prestación de servicios de enseñanza e investigación.”<sup>8</sup>

En cuanto a la matrícula del SES, su distribución es por áreas de estudio, que son las que agrupan a las carreras profesionales:



Cada institución de ES hace su elección de áreas de estudio, las cuales quedan definidas en sus respectivos marcos normativos y reglamentarios.<sup>9</sup>

Las instituciones autónomas en el SES poseen un grado variable de autonomía, considerando la posibilidad de eventos con consecuencias imprevistas y las

---

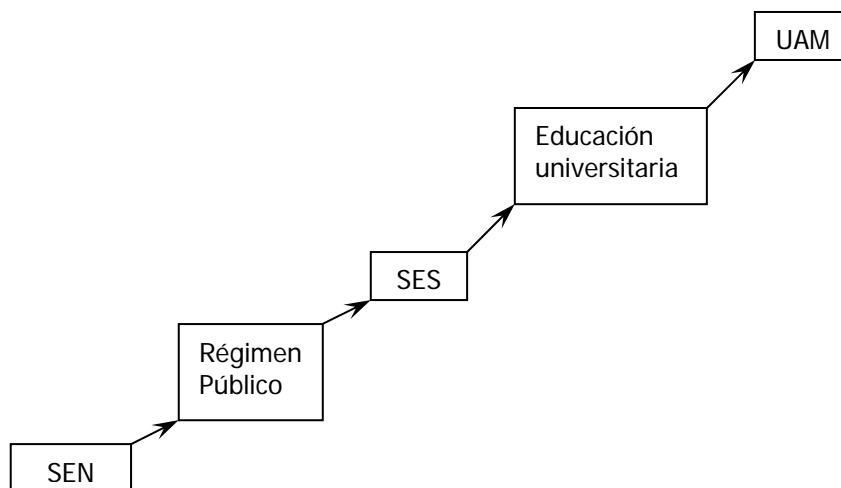
<sup>8</sup> Todas las citas de este párrafo fueron tomadas de “El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales”, p. 7-8

<sup>9</sup> Para el caso de la UAM, ver capítulo 3.

---

transformaciones en el tiempo en cada institución (vista la autonomía como el régimen que la autoriza para crear sus propias leyes y reglamentos en lo que se refiere a la elaboración y el desarrollo de sus programas de docencia e investigación, a la elección de sus órganos de gobierno y a la administración de sus recursos). Los mecanismos para que el SES sea dinámico en su conjunto implica una combinación de interacción social y estructuras. Tal combinación de alguna manera condiciona las opciones de los actores, en este caso, de las instituciones.

En el marco del SES se constituyó la Universidad Autónoma Metropolitana en 1974, como una institución pública donde se imparte educación superior universitaria, con las categorías de estudios de licenciatura, especialización, maestría y doctorado, además de educación continua y a distancia. El Reglamento de Estudios Superiores la faculta para expedir títulos profesionales, grados de maestro y/o doctor, diplomas de especialización y certificados de actualización.<sup>10</sup>



Una vez descrito el diseño del SES donde se encuentra estructuralmente la UAM, y teniendo una idea de la importancia del mismo para entender el financiamiento federal, es pertinente abordar un tema base para la formación de las instituciones educativas en México, me refiero al Artículo Tercero Constitucional, en donde se basa la discusión en torno al derecho a la educación porque es un argumento que se recoge en el debate acerca del financiamiento público. Después de ello pasaré al siguiente capítulo para analizar el Decreto Fundador de la UAM.

### 1.1 El Artículo Tercero Constitucional

Históricamente el derecho que tienen todos individuos a la educación se recoge al terminar la Segunda Guerra Mundial, cuando en la Asamblea General de la ONU en 1948 se aprobó la Declaración Universal de Derechos del Hombre,

---

<sup>10</sup> Título octavo, Art. 76

---

donde “se incluyó explícitamente y de manera generalizada en las declaraciones de derechos y constituciones”<sup>11</sup>, al menos del mundo occidental. Pero, ¿derecho a qué? A lo que las leyes establecen para el comportamiento de los individuos en sociedad y su relación en cuanto a la educación, la cual es considerada en la Ley General de Educación de 1993 como “medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.”<sup>12</sup>

En México, el derecho a la educación lo incorporó el Constituyente del año 1857 entre los Artículos correspondientes a las Garantías Individuales “Una conquista del movimiento reformista fue incluir un capítulo de garantías individuales o derechos del hombre, y un sistema jurídico de protección de dichas garantías o derechos. La Constitución de 1857 fue la primera que incluyó un capítulo especial de tal naturaleza. (...) El artículo 3º estableció la libertad de enseñanza...”<sup>13</sup>

La Carta Fundamental de 1917 fue la primera en incluir una serie de garantías sociales muy avanzadas, entre ellas se definió contra corrientes totalitarias y antidemocráticas. Ello es significativo debido a que en ese año se legislaba acerca del diseño institucional del nuevo régimen, después de 17 años de revueltas en contra de Porfirio Díaz (quien gobernó México durante 40 años) y sus seguidores. La legislación se perfiló bajo la influencia de diversas Constituciones estatales de la Unión Americana, como lo constata el texto del Artículo Tercero Constitucional. “Nuestros Constituyentes jamás se inclinaron (ninguno de ellos) por darse una Constitución al estilo de la Declaración de Derechos francesa, en el sentido de formular grandes principios doctrinarios, vagos, y cargados de ideología pero sin eficiencia práctica.”<sup>14</sup>

El Artículo Tercero en la actual Carta Magna de los Estados Unidos Mexicanos dicta:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, estados, distrito federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

---

<sup>11</sup> BOLAÑOS Guerra, Bernardo, “El derecho a la educación”, ANUIES, Col. Temas de Hoy, No. 16, 1996, pp. 89

<sup>12</sup> Capítulo I, Art. 2, Fracc. 2ª.

<sup>13</sup> DÍAZ, Lilia, “El liberalismo militante”, en Historia General de México, El Colegio de México, México 2000, 3ª reimpresión 2002, p. 593

<sup>14</sup> FAYA Viesca, Jacinto, “Reforma del Estado y Constitución Política”, en Revista de Administración Pública, *La administración Pública Mexicana ante el Futuro*, No. 100, “La administración Pública Mexicana ante el Futuro”, INAP, México, 1999, p. 44

---

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

A) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

B) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

C) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;

III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.

IV. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;

V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.

VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la Ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

A) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la Fracción III, y

B) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la Ley;

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este Artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado a del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta Fracción se refiere, y

VIII. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan."

---

Actualmente el derecho a la educación se establece como garantía individual de posibilidad de exigir al Estado que sin excepciones e incondicionalmente otorgue el servicio educativo obligatorio para todos los individuos, eso involucra solamente los niveles de preescolar, primaria y secundaria; pero ello no quiere decir que respecto a los otros niveles educativos que son medio superior y superior, el derecho a la educación no exista. "El derecho a la educación media superior y superior es un derecho 'progresivo', relacionado con el nivel de desarrollo económico del país."<sup>15</sup>

El derecho a la educación se liga a las garantías individuales y sociales que son protegidas por el orden jurídico mexicano, como la igualdad de oportunidades para ingresar a los lugares disponibles en dichos tipos de educación, en función de los méritos de los estudiantes; el derecho a la información de los individuos para conocer y elegir sus planes de vida académica con libertad; y los derechos políticos relacionados con la participación en la planeación del sistema educativo.

Con la reforma del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) en 1992, se elevó a rango constitucional la facultad del Poder Ejecutivo Federal de determinar los planes y programas de la educación básica (primaria, secundaria y normal) para toda la República. En sentido positivo, esa facultad garantizará que individuo que reciba educación en México adquiera una escala de valores y principios acorde con el modelo de país.

El Estado mexicano tiene la obligación de promover y alentar los niveles de educación medio superior y superior, ello supone una paradoja, por un lado está la obligatoriedad -que es limitada por los recursos disponibles-, y por otro lado se orienta a que contribuya al desarrollo nacional.

El derecho a la educación es una condición para el desarrollo humano.

En la forma en cómo se defina el derecho a la educación en general y al nivel superior en particular, será como se decida el financiamiento público para la UAM, tal como lo presentaré en los capítulos dos y tres de esta primera parte.

Bernardo Bolaños escribió que entre los fines políticos del sistema educativo se encuentran la construcción de la identidad nacional (Art. 3º. Constitucional) y el control político. "La tradición autoritaria del sistema educativo nacional, que lo convierte en aparato de control político y homogeneización, sigue vigente (...) Carlos Salinas utilizó al sistema educativo como aparato generador de nacionalismo para compensar la pérdida de soberanía que vendría con la globalización económica."<sup>16</sup> Por su parte, Casares Arrangoiz escribió que la primera tarea del

---

<sup>15</sup> BOLAÑOS Guerra, Bernardo, "El derecho a la educación", op cit, p. 91-92

<sup>16</sup> BOLAÑOS Guerra, Bernardo, Ibid, p. 101



---

sistema es “la formación integral de la persona para que pueda desplegar todas sus habilidades y capacidades físicas, emocionales, intelectuales, de relación y de trascendencia. En otras palabras, la misión fundamental de la educación es contribuir a la preparación de los estudiantes para la vida.”<sup>17</sup>

Con base en el Artículo Tercero Constitucional, Fracción segunda, la educación en México se orientará hacia el “progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios (...) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de raza, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.”<sup>18</sup>

Como es posible observar, la educación es un servicio público que el Estado se compromete a proporcionar a la sociedad. La forma en que realice el compromiso varía entre unos niveles y otros de educación. Para el caso del nivel superior sus distinciones principales son la autonomía otorgada a las Universidades e Instituciones de Educación Superior para gobernarse a sí mismas y la libertad para administrar su patrimonio.

Las particularidades en cada caso están especificadas en las correspondientes Legislaciones Orgánicas. El siguiente capítulo está destinado a conocer la de la Universidad Autónoma Metropolitana, UAM.

---

<sup>17</sup> CASARES Arrangoiz, David, “Líderes y educadores”, op cit, p. 73

<sup>18</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p. 8-9

---

## 2. EL DECRETO FUNDADOR

El objetivo de este capítulo es analizar el Decreto Fundador de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) el cual fue consecuencia de diferentes causas sociales, políticas y económicas que impactaron en la constitución jurídica de la institución. El Decreto condensa las ideas que en torno a la creación de una nueva alternativa pública de educación a nivel superior existía en México en la década de los años 70. Para llegar a ese momento fundador, me remití a los antecedentes que llevaron al financiamiento de la Universidad.

La forma en que abordé el tema fue mediante una revisión de los antecedentes del momento de su fundación. Para ello seguí la propuesta teórica de Margater Archer<sup>1</sup>, quien explica el fenómeno de la expansión educativa como influenciado por tres grandes tendencias: las contextuales o microscópicas, las ambientales o macroscópicas, y la dinámica propia del sistema de educación superior.<sup>2</sup>

La dinámica de la UAM la explico como parte de la expansión educativa en México en la década de los años 70, tal como Archer lo dice refiriéndose a los Sistemas Educativos, como un proceso y como un aspecto integral de una institución social. De esta manera acompaño el estudio de la interacción de la UAM con otros elementos del ambiente que influenciaron su creación, tanto a nivel microscópico o nacionales y las macroscópicas o internacionales.

Examiné diferentes argumentos que se sustentaron para la justificación, o no, de la creación de la nueva universidad, así como las posteriores interpretaciones que se hicieron al respecto por parte de diferentes analistas.

Después analicé directamente la resolución que la Cámara de Diputados aprobó en 1974, el Decreto Fundador. Acompañé el capítulo con declaraciones de algunos informantes clave.<sup>3</sup>

Todo ello me sirvió para investigar en capítulos posteriores las fuentes y los mecanismos de negociación para el financiamiento a la Universidad y el propio *Modelo UAM*. De ahí se desprendió también el interés de analizar la importancia de sus dirigentes como pieza estratégica en la negociación.

### 2.1 Antecedentes

Al revisar las fuentes documentales me encontré con que las tendencias de la dinámica interna del Sistema de Educación Superior (SES), lo mismo que las influencias micro y macro cuando se fundó la UAM, fueron varias:

---

<sup>1</sup> Archer, Margaret S, "Sociología de la Expansión Educativa. Despegue, Crecimiento e Inflación en los Sistemas Educativos", Universidad de Warwick-ISA SAGE Studies in International Sociology, vol. 27, Londres, 1982

<sup>2</sup> Desarrollo más el tema de las influencias tendenciales en el capítulo 7: "Transformación de las políticas de financiamiento a la educación superior".

<sup>3</sup> Para indagar acerca de cada uno de ellos, ver anexo relativo a la metodología para las entrevistas.

---

Entre febrero y marzo de 1973 muchos encabezados de periódicos coincidían en que había sobrepoblación en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por su parte, el Presidente de la República, licenciado Luis Echeverría Álvarez, solicitó a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) un estudio sobre la demanda de educación del nivel medio superior y superior, así como propuestas para su solución, entonces la Asociación presentó el "Estudio sobre la Demanda de Educación a Nivel Medio Superior y Superior (Primer Ingreso) en el País y Proposiciones para su Solución". Algunas de las conclusiones del estudio fueron 1) la creación del Colegio de Bachilleres para solucionar la demanda de educación media, 2) la creación de la Universidad Metropolitana Autónoma de la Ciudad de México, 3) fortalecimiento de las IES existentes en el D.F. Tal estudio fue apoyado por la UNAM, la Universidad de Guadalajara y el Instituto Politécnico Nacional (IPN)<sup>4</sup>; su resultado fue la justificación para empujar la demanda hacia una nueva universidad, dado que construir una nueva resultaría más costeable que ampliar la UNAM. El mismo año el Secretario de Educación Pública, ingeniero Víctor Bravo Ahúja planteó la posibilidad de crear una nueva Universidad.

Al poco tiempo, el periódico El Nacional<sup>5</sup> publicó el siguiente encabezado: "Documento de la ANUIES para solucionar el problema de la Educación Media Superior. Piden a Bravo Ahúja que sea el conducto para hacerlo llegar al Primer Mandatario" El Presidente aprobó las propuestas y la ANUIES nombró a un Comité para la planeación de la nueva Universidad Autónoma Metropolitana, integrado por el Director del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), el Rector de la UNAM, el Director del IPN, el Director General de Investigación y Estudios Avanzados del IPN, el presidente del Colegio de México, y el Subsecretario de Planeación y Coordinación Educativa de la SEP. Después de lo cual el licenciado Echeverría aprobó la creación de la nueva Universidad y turnó al Senado la iniciativa para su discusión y en su caso aprobación.

En comparecencia en la H. Cámara de Senadores, el Secretario Bravo Ahúja declaró que "se propone la creación de la Universidad Metropolitana como organismo descentralizado y autónomo y se le atribuye la facultad de realizar sus actividades de investigación y difusión cultural conforme a los principios de libertad de cátedra y de investigación."<sup>6</sup> "El secretario de Educación Pública aceptó modificaciones y adiciones que le fueron sugeridas por los senadores. - Mayor popularización e innovaciones permanentes en la enseñanza. -De nuestro sistema de vida democrática surge la necesidad de que las instituciones de cultura sean libres."<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Periódico El Heraldo, mayo 29, 1973

<sup>5</sup> Periódico El Nacional, 28 de mayo de 1973

<sup>6</sup> Periódico Excelsior, 22 de noviembre de 1973

<sup>7</sup> Periódico El Nacional, 22 de noviembre de 1973

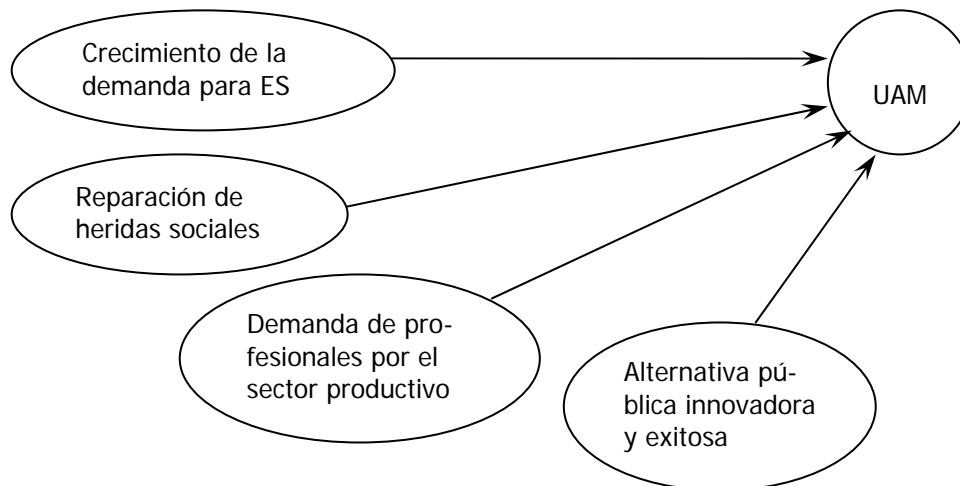
---

Después de la comparecencia, el Senado sancionó la iniciativa, y la turnó a la Cámara de Diputados, en donde los dictaminadores de la Comisión de Desarrollo Educativo "afirmaron que la nueva Institución educativa que se propone responde a objetivos altamente prioritarios, como son 'el fomento de la cultura de raigambre nacionalista y la consolidación de nuestra independencia científica y cultural. Este organismo descentralizado del Estado se proyectó para que funcione con flexibilidad y permita la procedencia de cambios y transformaciones de concordancia con los requerimientos del país."

Así, el día 13 de diciembre la Cámara de Diputados emitió su dictamen y se aprobó el proyecto de Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana, el cual se publicó el 17 del mismo mes para entrar en vigor en enero de 1974.

### 2.1.1 Los argumentos

Buscando la manera de condensar los argumentos que influenciaron la tendencia micro o nacional y que dieron origen a que el presidente Luis Echeverría Alvarez echara a andar el proyecto de creación de la UAM, y separándolos de las fuentes de las cuales abrevaron, concluyo que fueron cuatro: 1) el crecimiento de demanda de matrícula para educación superior (ES), 2) el intento del presidente Echeverría de reparar heridas sociales debido a la matanza de estudiantes del movimiento del 68, 3) atender la demanda de profesionales que el desarrollo productivo del país requería, 4) crear una universidad pública como alternativa innovadora y exitosa frente a las instituciones privadas y religiosas, que considerara los avances tecnológicos, que brindara una mejor respuesta, con una imagen moderna y eficiente de la oferta universitaria.



En lo que respecta al crecimiento de la demanda, el antecedente data de los años 60/70 del siglo pasado en México, cuando la dinámica del SES se caracterizó por experimentar cambios en cuanto a la matrícula de estudiantes, al número de la planta de profesores y al de establecimientos. Por otro lado, el efecto del movimiento estudiantil del 68 sobre el SES, fue que el gobierno mantuvo

---

una relación negativa con la UNAM, puesto que la veía como un foco de problemas social, político y financiero, por lo que se le redujo el subsidio. Así el presidente Luis Echeverría se puede decir que mató dos pájaros con una misma piedra, en otras palabras, creó con la UAM un mecanismo para reparar las heridas sociales por la matanza de estudiantes en la Plaza de las Tres Culturas, e indirectamente metió de alguna manera a control a la Nacional, cortándole el flujo de recursos.

Por otro lado, algunos factores nacionales o tendencias micro que influyeron en la expansión fueron la demografía escolar, la política educativa y las expectativas económicas de la sociedad<sup>8</sup>. La masificación de la ES consecuentemente y en general, presionó para que se ampliaran y crearan nuevas universidades a donde poder ingresar los alumnos provenientes del bachillerato.

Con respecto a la expansión educativa, el doctor Oscar Gonzalez Cuavas, Rector General de la UAM (1985-1989), opina que cuando la UAM se creó “de hecho el sistema de educación superior pública no había crecido en muchos años, fue en ese mismo periodo, básicamente del presidente Echeverría, cuando hubo una gran expansión del sistema de educación pública, entre ellos la UAM, pero más o menos de la misma época son por ejemplo los institutos tecnológicos que se llamaban regionales (...) las ya existentes también se desarrollaron más (...) Y la privada ahora en cambio ha crecido mucho, cosa que antes no hacía.”

Pero para ese entonces ni el IPN ni la UNAM tenían capacidad para albergar a toda la demanda proveniente del nivel medio superior. Por ejemplo la UNAM, siendo hasta ese momento la universidad pública federal más grande de México asentada en el D.F., por sí misma no se daba a vasto para satisfacer la demanda educativa. Para 1974, ya con el funcionamiento de los 5 planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), la matrícula de este año en la Nacional alcanzó los 217 mil 535, con un primer ingreso de 65 mil 370.<sup>9</sup> Se tenía la opción de ampliar la infraestructura para la oferta de estudios superiores o de crear otras alternativas, pero ello significaba costos muy altos para el presupuesto. “El crecimiento de la UNAM fue tan excesivo que se empezó a hacer difícil el manejo de la propia institución y entonces se propuso crear facultades parcialmente descentralizadas como las FES o las ENEP´s<sup>10</sup>. Surge la UAM como una posibilidad de ofrecer educación superior también con enfoques distintos y que sí atiende a la demanda”, en opinión de la doctora Adelita Sánchez Flores, actual Coordinadora de Planeación de la Unidad Xochimilco.

La masificación de la educación superior obligó a los universitarios fundadores de la Metropolitana (ver anexo del mapa político de la UAM), provenientes de la UNAM, del IPN y de la Universidad Iberoamericana (UIA), a crear soluciones originales y creativas ante la presión de la demanda, la oportunidad de moder-

---

<sup>8</sup> Este tema lo desarrollo en al capítulo 7 acerca de la transformación del financiamiento.

<sup>9</sup> <http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectoria/htm/1970.html>

<sup>10</sup> Facultad de Estudios Superiores y Escuela Nacional de Estudios Profesionales, respectivamente.

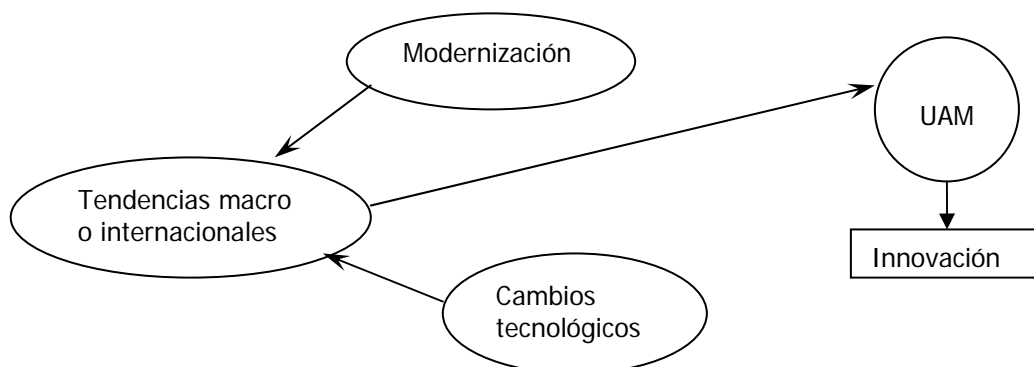
---

nizar la ES, la ventaja de la situación geográfica que ofrecía el gobierno así como la posibilidad de despolitizarla y de hacerla competitiva.

Para la doctora Adelita Sánchez, la creación de la UAM respondió a dos elementos: “Desde mi punto de vista, las circunstancias que generaron la creación de la UAM fueron dos: una pues el movimiento del 68 tuvo algo que ver en esto, la exigencia de la población de contar con un mayor número de instituciones de educación superior, una ampliación de la cobertura de la educación superior por un crecimiento obvio de la demanda en esos tiempos. Por otro lado creo que el gobierno de ese entonces fue sensible a la necesidad de formar profesionales que estuvieran formados para los retos que se veían venir gracias al gran desarrollo tecnológico y científico de los últimos años, finales del siglo pasado y los inicios del que estamos viviendo.”

La demanda de profesionales por parte del sector productivo presionó para que se creara una opción universitaria pública diferente a la tradicional, que con sus estudios no respondía a la demanda que el sector productivo requería, lo que consecuentemente afectó la absorción de egresados del SES por parte del mercado laboral. Se veía que los estudios tradicionales como les llamaban en la época, ya no producían promoción social y generaban desempleo, elementos que sería caldo de cultivo de descontento social. Años antes este descontento que ya se sentía, desembocó en el movimiento estudiantil del 68 con sus sangrientas consecuencias.

A nivel macro o internacional en la década de los años 70 los avances tecnológicos marcaban una acelerada tendencia hacia la super especialización de conocimientos científicos y tecnológicos. Se presentó la oportunidad de crear una alternativa pública innovadora y exitosa; eso sirvió para que la oferta de investigadores aumentara, con la intención de investigar y ampliar el mundo conocido. En los sistemas universitarios internacionales y nacionales la oferta educativa tendió más al área de las ingenierías conforme el ritmo y avance tecnológico lo marcaba; ello influenció la decisión de crear la UAM con un enfoque técnico sin perder de vista lo humanista del conocimiento y sin que ello implicara ofrecer carreras técnicas.



---

En el mundo por esas épocas setenteras del siglo pasado, también se estaba presenciando un fenómeno de expansión de la demanda universitaria en términos cuantitativos y geográficos, llevando a la creación de establecimientos y a la formación de nuevos profesionales que se sumaban al mercado productivo. "La expansión desenfrenada en los sistemas universitarios en el mundo entero tuvo una implicación organizacional muy concreta: creó una presión social por el aumento de la especialización debido simplemente al hecho de que los estudiosos buscaban nichos que pudieran definir su originalidad o por lo menos su utilidad social."<sup>11</sup>

En opinión de Carlos Marquis, la coincidencia de la creación de la Metropolitana "con la de otras instituciones relativamente semejantes en América Latina, que propiciaron la formación de profesionales que respondieran mejor a los desafíos del crecimiento. La modernización de las burocracias públicas y privadas, los cambios tecnológicos en la industria y las viejas necesidades sociales que requerían respuestas novedosas, fueron demandas que se esperaba atender desde estas instituciones que, además, no traerían la inercia de la tradición académica de la mayoría de las universidades existentes. También se esperaba que compitieran ventajosamente con las instituciones de carácter privado y confesional."<sup>12</sup> La misma SEP publicó en 1973 un documento junto con la Organización de Estados Americanos (OEA) titulado "Educación para el desarrollo del individuo, de la fuerza del trabajo, de la sociedad nacional" en donde al tema de la educación en la región se hacen varias propuestas para impulsar la educación técnica, planearla de acuerdo a los requerimientos del mercado laboral, ajustar los requerimientos de la mano de obra a su oferta, modificar la educación media para proveer los cuadros medios para el desarrollo nacional además de prepararlos para el ingreso a la Educación Superior (ES), hacer que la educación proporcione cuadros de alto nivel, y establecer en los planes de estudio superior lo que se conoce ahora como troncos comunes.<sup>13</sup>

Eso tenía que ver con el avance tecnológico que impactó la dinámica interna de los sistemas universitarios al modificar el cambio de la visión del mundo desde las ciencias naturales, acercándolas más a las sociales y encontrando respuestas posibles a problemas cada vez más complejos. "Desde 1960 y hasta la fecha ha habido dos acontecimientos sorprendentes en las estructuras del conocimiento que provienen de los extremos opuestos que resultan de las divisiones universitarias del conocimiento, pero ambos han cuestionado la realidad y la validez de la distinción entre las dos culturas"<sup>14</sup>, es decir, entre la visión cartesiana del mundo y la newtoniana.

---

<sup>11</sup> WALLERSTEIN, Immanuel, "Abrir las ciencias sociales", Siglo XXI, México 1999, p.38

<sup>12</sup> MARQUIS, Carlos, "Democracia y Burocracia Universitaria", UAM, México 1987, p. 30

<sup>13</sup> Citado por Luis Gerardo Ize Malaize y Leticia Juárez, en "El Modelo original de la UAM", UAM Azcapotzalco, Comisión de Planeación, diciembre 1981, p. 3

<sup>14</sup> WALLERSTEIN, Immanuel, "Abrir las ciencias sociales", op cit, p.66

---

Por último, la alternativa pública del Estado fue una posición ante la tendencia creciente de oferta de educación privada y la de corte tecnológica en institutos, así que para dar respuesta a una necesidad sentida en la sociedad se ideó una universidad que atendiera los retos tecnológicos que ya en la década se avizoraban, sin robarle clientela a los institutos y con costos mucho menos elevados que en las instituciones privadas, y que le propusiera a los alumnos una forma de interpretar el mundo de acuerdo a cómo éste estaba cambiando. De ahí su identidad innovadora, la cual analizaré en el siguiente capítulo.

## 2.2 La resolución: el Decreto

Para entender las causas en el contexto histórico y las consecuencias de la forma de la Universidad identificadas como el *Modelo UAM*, es necesario analizar la fuente primaria.

El 17 de diciembre de 1973 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto<sup>15</sup> de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), que emitió el Congreso de la Unión por disposición del entonces Presidente Luis Echeverría. Está dirigido a los habitantes mexicanos para hacer de su conocimiento la normatividad que dirigirá el funcionamiento de la nueva universidad pública y autónoma que se asentaría en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, la UAM. A este respecto es importante señalar que la Fracción VIII del Artículo Tercero Constitucional dice que “El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público”.

Se decretó que la UAM fuera “un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio”<sup>16</sup> para no limitar su espectro de libertad normativa y organizativa; en otras palabras que sería una institución no dependiente de la administración central tanto para administrar sus recursos como para impartir sus cátedras y realizar su investigación. Sería autónoma<sup>17</sup>.

El carácter público y autónomo quiere decir que la Universidad debe a la vez hacerse cargo de lo que ella es como especificidad institucional y rendir cuentas a la sociedad de lo que ella hace y produce como bien público.

Su objeto sería el de “Impartir cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesiona-

---

<sup>15</sup> Es una disposición del Poder Ejecutivo. En este caso tiene carácter de Ley. De acuerdo al Artículo 89 Constitucional, entre las facultades y obligaciones que tiene el representante del Ejecutivo Federal está en primer lugar la de “Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión, proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia”

<sup>16</sup> Ley Orgánica de la UAM, UAM, México, 2001, Capítulo I, Art. 1

<sup>17</sup> Ver capítulo anterior, subtema 1.1



---

les corresponda a las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y preservar y difundir la cultura”<sup>18</sup>. Las anotaciones a su objeto que hace a la UAM procurar formar profesionales en correspondencia con las necesidades sociales en relación al desenvolvimiento histórico, son las que lo dirigen, las que le dan sentido innovador. Dado que la sociedad es dinámica, su desarrollo histórico también, entonces las características del *Modelo* no se diseñaron para permanecer constantes de una vez y para siempre, sino para poder introducirle elementos nuevos o diferentes para transformar su estado original. Esa es la intencionalidad, poderle dotar de posibilidades para innovar en el tiempo y en el espacio.

Las facultades de la Universidad, según la propia Ley Orgánica, son organizarse “dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa, como lo estime conveniente; planear y programar la enseñanza que imparta y sus actividades de investigación y de difusión cultural, conforme a los principios de libertad de cátedra y de investigación; expedir certificados de estudios y otorgar diplomas, títulos y grados académicos; revalidar y establecer equivalencias de estudios del mismo tipo educativo, realizados en instituciones nacionales y extranjeras; e incorporar estudios y otorgar o retirar reconocimiento de validez para fines académicos, a los realizados en planteles particulares que impartan el mismo tipo de enseñanza, con planes y programas equivalentes.”<sup>19</sup> Así se expresó la idea de construir una universidad con un modelo académico y administrativo diferente al tradicional. Tal *Modelo UAM* es el tema que desarrollo en el capítulo 5.

Respecto al patrimonio de la UAM, el Artículo 4 de la Ley Orgánica señala que éste estará constituido por “los ingresos que obtenga por los servicios que preste; los fondos que le asigne el Consejo Nacional de Fomento Educativo; y los bienes, derechos y demás ingresos que adquiera por cualquier título legal.”<sup>20</sup> Este Artículo se diseñó pensando en flexibilizar a la institución para obtener sus recursos de diferentes fuentes ya fueran federales, estatales o incluso privadas.

La Ley General de Educación<sup>21</sup> (LGE)), en su Artículo 25 dice que el “Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las disposiciones de ingreso y gasto público correspondientes que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de la educación pública y de los servicios educativos. El monto anual que el Estado –Federación, entidades federativas y municipios-, destine al gasto en la educación pública y en los servicios educativos, no podrá ser menor a ocho por ciento del producto interno bruto del país, destinado de este monto, al menos el 1% del producto interno bruto a la investigación científ-

---

<sup>18</sup> Ley Orgánica de la UAM, Capítulo 1, Art. 2

<sup>19</sup> Ley Orgánica de la UAM, Capítulo 1, Artículo 3

<sup>20</sup> Ley Orgánica de la UAM, Capítulo 2, Art. 4

<sup>21</sup> Creada por decreto en 1993, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio.

---

fica y al desarrollo tecnológico en las Instituciones de Educación Superior Públicas".<sup>22</sup>

Las reglas del financiamiento para la UAM quedaron establecidas en la Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES)<sup>23</sup>. En su Artículo 21 establece que "la Federación, dentro de sus posibilidades presupuestales y en vista de las necesidades de docencia, investigación y difusión de la cultura de las instituciones públicas de educación superior, les asignará recursos conforme a esta Ley para el cumplimiento de sus fines. Además, las instituciones podrán llevar a cabo programas para incrementar sus recursos propios y ampliar sus fuentes de financiamiento", y el Art. 23 indica que los "recursos que conforme al Presupuesto de Egresos de la Federación se asignen a las instituciones de educación superior se determinarán atendiendo a las prioridades nacionales y a la participación de las instituciones en el desarrollo del sistema de educación superior y considerando la planeación institucional y los programas de superación académica y de mejoramiento administrativo, así como el conjunto de gastos de operación previstos. Para decidir la asignación de los recursos a que se refiere el párrafo anterior, en ningún caso se tomarán en cuenta consideraciones ajenas a las educativas."<sup>24</sup> De esta reglamentación decretada por la Cámara cinco años después de creada la Metropolitana, se desprende la idea de que en alguna medida el *Modelo UAM* influyó directa o indirectamente, a través de la LGE y de la LCES en otras universidades e instituciones de educación superior (IES).

En cuanto a la LGE, su Artículo 27 dice que "...el Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los fines del desarrollo nacional. En todo tiempo procurarán fortalecer las fuentes de financiamiento a la tarea educativa y destinar recursos presupuestarios crecientes, en términos reales, para la educación pública."<sup>25</sup>

Según el Artículo 6<sup>26</sup> serán "órganos de la Universidad: La Junta Directiva; el Colegio Académico; el Rector General; el Patronato; los Consejos Académicos; los Rectores; los Consejos Divisionales; los Directores de División; y los Jefes de Departamento." Esta conformación de los cuerpos colegiados es una garantía de democracia universitaria.

Pero a todo esto, ¿qué significó ser creada por Decreto? ¿Cómo se han creado otras universidades públicas? La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es la única con la cual puedo ver semejanzas por las características jurídicas compartidas: ambas son públicas, son federales, autónomas y están en el área metropolitana del D.F. Los antecedentes de la actual UNAM son que

---

<sup>22</sup> Ley General de Educación, PAC, México, 2003, p. 18-19

<sup>23</sup> Creada por Decreto en 1978 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre.

<sup>24</sup> Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el viernes 29 de diciembre de 1978. Es la instancia que establece las bases relativas para el financiamiento. Capítulo III, Art.23

<sup>25</sup> Ley General de Educación, op cit, p. 20

<sup>26</sup> Ley Orgánica de la UAM, Capítulo III, Artículo 6

---

se fundó por Real Cédula de Carlos V en 1521 y obtuvo del Papa Clemente VIII la sanción pontificia. En 1547 se nombró Real y Pontificia Universidad de México. Para 1910 se creó la Universidad Nacional. En 1929 se convirtió en organismo autónomo tras un movimiento estudiantil que provocó un largo conflicto, por el cual el presidente Emilio Portes Gil respondió a las peticiones de los manifestantes con una iniciativa de autonomía, la que fue aprobada por el Congreso de la Unión. En 1942 el doctor Alfonso Caso, quien era en ese momento Rector Provisional, convocó a un Consejo Constituyente para redactar el proyecto de Ley Orgánica que se aprobó por la comunidad el 30 de mayo de 1944, misma que fue ratificada por el Congreso de la Unión.

Como es posible ver, ambas Legislaciones universitarias han sido ratificadas por la Cámara de Diputados mediante un Decreto. A este respecto el físico Sergio Reyes Luján, Director Ejecutivo de Medio Ambiente y Seguridad del IMP y Rector General de la UAM (1981-85) opinó en entrevista que **“La Ley Orgánica de la UNAM y la de la UAM tienen exactamente la misma jerarquía, son expedidas por el Congreso de la Unión. De hecho son las únicas (...) hay otras que salieron por acuerdo presidencial, no por Ley Orgánica del Congreso.”** El caso de Universidades estatales, sus respectivos Congresos locales las crearon.

El crear una universidad pública en 1973, la UAM, significó muchas cosas y una a la vez, darle a los ciudadanos una alternativa para hacer estudios profesionales. A continuación presento varias opiniones de algunos personajes que dirigen o han dirigido desde diferentes espacios a la UAM, al respecto de la creación de una universidad pública en el último cuarto del siglo XX y su impacto en los inicios del XXI:

Lo que representó para el licenciado Mario Flores Lechuga, Jefe de Departamento de Derecho en la Unidad Azcapotzalco (2001-2005) fue **“una necesidad de ampliar los espacios de la educación superior, sobre todos aquellos que ya estaban o se perfilaban como espacios desgastados por los movimientos políticos de cualquier índole.”** Para él es importante no sólo que se haya creado así, sino que se mantenga como institución pública y eso lo adjudica a tres causas, por un lado a su plantilla docente, por otro a las autoridades que han logrado mantenerla y además a que **“su carta de presentación más importante es el total de egresados que ha logrado formar, un egresado de la UAM lleva una conciencia de análisis crítico de una realidad social a diferencia de otras universidades”**. No obstante, el licenciado Lechuga hizo énfasis en la importancia de la actuación de las autoridades como agentes protagónicos para mantener la universidad pública despuntando el nuevo siglo: **“quizá quien más cuidado debe de tener es la autoridad más que el profesor y el alumno, es decir los órganos personales y los órganos colegiados deben estar a la altura y deben de actuar conforme a las circunstancias, por eso el camino de la universidad debe de abrir esquemas, se me ocurre el tipo europeo”**.

---

Para el doctor Oscar Manuel González Cuevas, actualmente profesor de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) en la Unidad Azcapotzalco y Rector General (1985-1989), la política de Estado de donde se creó la UAM obedeció a la expansión del Sistema de Educación Superior “había en ese momento un impulso a la educación superior pública (...) una característica de ese momento es que fue un crecimiento después de un periodo de prácticamente no crecimiento de varias décadas”. Para él la diferencia entre 1974 y los inicios del actual siglo están delimitados por la forma; aseguró que actualmente es más diversificado el sistema: “Ahora el sistema de educación superior pública ha crecido, no tanto en universidades tipo UAM o universidades estatales sino en otro tipo como las tecnológicas o las politécnica, esos institutos tecnológicos que ahora son tripartitas... vaya, ha habido más diversificación del sistema de educación, entonces tiene otro sentido el crecimiento de la educación pública superior que el que tenía en la década de los 70.” Para el doctor González Cuevas el subsistema privado ha crecido más rápido a diferencia de lo que hacía en siglo pasado, por lo que “ahora la creación de un nuevo, de una nueva escuela pública pues no tiene tanto impacto como tuvo la creación de la UAM, pero yo creo que parte por eso, porque cuando se creó la UAM hace muchísimos años que no se creaba nada.”

Por su parte el doctor José Ramírez Pulido, profesor de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) en la Unidad Iztapalapa y Director de CBS en la Unidad Iztapalapa (1988-92), cree que lo público en los años 70 del siglo pasado es muy diferente de lo que ahora se entiende como tal, para él lo público se debe reflejar en el financiamiento “creo que la educación superior pública necesita un financiamiento acorde con las necesidades. De lo cual también soy muy consciente de que contra el crecimiento o la tasa de crecimiento de México país, cualquier apoyo que se de es poco, porque siempre las necesidades lo van rebasando, van a ser mayores.” El significado de lo público para el doctor Ramírez es algo que se puede modificar.

La actual Coordinadora de Planeación en la Unidad Xochimilco, la doctora Adelita Sánchez Flores, tiene la convicción de que la UAM se creó en el momento en que “era necesario crearla”, que la Universidad surgió como una opción de eficiencia, “como una posibilidad de ofrecer educación superior también con enfoques distintos y que sí atiende a la demanda.” La doctora Sánchez Flores reflexionó acerca de la importancia de la educación pública frente a la privada como una posibilidad social: “Sigo pensando que la educación pública en nuestro país sigue siendo el pilar de la formación de profesionales y de la generación de conocimientos. No hay ninguna institución privada hasta ahora que haya podido siquiera acercarse a los niveles de generación de conocimiento y formación de profesionales que tenemos todavía las instituciones públicas.”

Para el físico Sergio Reyes Luján, Rector General de la Universidad (1981-85), la importancia de la acción individual en la creación de la nueva Universidad pública llamada UAM es lo que impactó en el financiamiento a la UAM: “El momento

---

clave de este asunto fue la impresionante tarea de Ramírez Vázquez y sus relaciones para hacer nacer esa universidad. Eso fue lo que marcó todo y muy exitosamente. Convenció a la hija del presidente de la República<sup>27</sup> a que estudiara derecho en Azcapotzalco. Nada más imagínese. Hijos de distinguidísimos abogados de la UNAM estudiaron derecho en la UAM porque Ramírez Vázquez los logró convencer. Entonces eso le dio una proyección a la universidad que hace muchos años perdió, por cierto. Esa fue la clave." Cuando se refirió a la pérdida de proyección no se refirió al prestigio sino al interés en financiarla, un interés que sustenta en la personalidad individual. Y puso como ejemplo de su afirmación que en el hipotético caso de haber sido otro individuo el creador y fundador de la Metropolitana no se habría podido conseguir el financiamiento. Así la acción individual la amalgama con la interacción y la creación de redes. "En otras palabras, si el enfoque hubiera sido más académico no hubiéramos obtenido el apoyo que se obtuvo." Para el físico Reyes Luján el logro de la creación de la UAM como universidad pública fue del arquitecto Ramírez Vázquez, por el "derecho de picaporte" que tenía con el entonces Presidente de la República, por sus contactos y por su habilidad para convencer a la gente, ello lo sustentó ejemplificando con el tipo de alumnos que se formaron en la Metropolitana: "esta es una universidad en que la hija del Presidente de la República viene a estudiar derecho, cuando su papá lo estudió en la UNAM, nomás vea el marketing de esto. El hijo de Porfirio Muñoz Ledo, la hija de Miguel Alemán Velasco, el hijo de Jorge de la Vega Domínguez..."

El físico Sergio Reyes Luján aseguró que en la creación de la UAM convergieron básicamente individuos provenientes de otra universidad pública, la UNAM, "todas las ideas básicas salieron de la UNAM, eso es cierto. Esa es la parte que a mi modo de ver explica con mucho más la variable o el dato o el hecho que explica mucho más la importancia relativa que tuvo la UAM desde el principio o que tiene la UAM desde el principio" y esa variable es el aderezo a la acción de Ramírez Vázquez, a su modo de ver.

La visión del maestro Carlos Pallán, Rector de la Unidad Azcapotzalco (1985-1989) con respecto a la calidad pública de la UAM en los años 70 y en los umbrales del siglo XXI, es que "bueno, en los dos momentos yo creo que la parte de la alta demanda por la educación superior sigue siendo una causa válida. Una causa que tiene que ver con razones políticas en términos de la presión que generan estudiantes no atendidos, particularmente en el área metropolitana. Pero la otra tiene que ver también con lo que estaba en el origen de la UAM: la posibilidad de mejorar la formación de futuros profesionales. La posibilidad de unir la investigación con la formación de profesionales, la idea de interactuar de una manera diferente con el medio."

---

<sup>27</sup> Se refiere a la hija del ex Presidente José López Portillo, Carmen Beatriz López Portillo, actualmente Rectora de la Universidad del Claustro de Sor Juana.

---

Con lo expuesto hasta aquí concluyo que el Decreto de la Ley Orgánica de la UAM es la resolución de un debate y la solución a una necesidad, que obedeció a la coyuntura política, económica o social que tuvo como consecuencia el diseño de una política pública que respondiera al Artículo Tercero Constitucional revisado en el capítulo anterior.

A continuación expongo, a partir del Decreto fundador ya descrito y analizado desde la perspectiva del financiamiento, las características del *Modelo UAM* examinado como mecanismo estratégico para obtener recursos.

---

### 3. IDENTIDAD INNOVADORA<sup>1</sup>: El *Modelo UAM*

Muchas son las definiciones, características o tipologías acerca del tema de la identidad que se pueden encontrar en la bibliografía. Por lo tanto, un estudio que se pretenda hacer en lo tocante a la identidad de las instituciones en México requiere plantearlo a partir de un acercamiento entre diferentes enfoques teóricos. En ese sentido es que reduje la búsqueda de elementos para construir la tipología de identidad de una de las instituciones públicas del Sistema de Educación Superior en México: la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

El objetivo de estudiar la identidad de la UAM es demostrar que las características y marco en que orientaron su construcción han sido y son mecanismos estratégicos en la negociación de su presupuesto. Planteo hipotéticamente que las características de identidad de la Metropolitana fueron elegidas por sus líderes fundadores en 1974 para competir por sus recursos públicos<sup>2</sup>, y al ser una elección se han podido transformar. Despejar esta suposición me lleva a contrastar, mediante el método comprensivo<sup>3</sup>, las principales características de la identidad innovadora del llamado *Modelo UAM* con definiciones de identidad que proporcionan algunos autores. La forma en que desarrollé lo anterior fue revisando lo que los teóricos han escrito al respecto de identidad institucional para sacar una síntesis.

Para empezar, ¿qué es la identidad? Se puede entender la identidad en general como el conjunto de características que le dan forma a algo y hacen que sea reconocido sin que exista posibilidad de confusión con otra cosa, porque sólo es igual a sí misma. Acotando, la identidad institucional es resultado de la historia, valores, filosofía, ritos, mitos, búsquedas y estrategias observadas<sup>4</sup> en una institución dada. El aspecto de la identidad institucional expresa además de las condiciones antes señaladas, el interés por el funcionamiento e intencionalidad, y por los objetivos que muestran la forma en que se decide y articula el "ser" y el "deber ser" de la universidad.<sup>5</sup>

Desde el punto de vista organizacional, la identidad sería "el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones (...) se materializa a través de

---

<sup>1</sup> Al sugerir en el título del presente capítulo la identidad innovadora de la UAM, me refiero a que a las características originarias se le han introducido transformaciones en su estructura.

<sup>2</sup> Como planteo en mi hipótesis, maximizar su eficiencia a pesar de los altos costos que implica la independencia de la institución al ceñirse a las políticas de financiamiento federal, y optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación frente al gobierno federal.

<sup>3</sup> Comprensivo porque muchas de las fuentes de información son textos que tendré que entender en su contexto, y comparativo porque de algunos datos del pasado tendré que valorar sus diferencias o semejanzas con datos actuales.

<sup>4</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/mcluhan/octavio.htm>

<sup>5</sup> CORTES Vargas, Daniel, "Pasado y presente de la institucionalidad universitaria. De la universitas a la posuniversitas", Primera parte, Observatorio Ciudadano de la Educación, colaboraciones Libres, Volumen IV, número 88, México, febrero de 2004.

---

una estructura (...) se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.”<sup>6</sup>

Por otro lado, las características que dan la identidad a una institución son el conjunto de reglas (estructuras institucionales y organizativas que rigen la conducta de un grupo mediante sanciones externas y formales), normas (imponen reglas externas e informales y con reglas internalizadas) y valores (conjunto de creencias)<sup>7</sup> que definen su organización y la actuación y el modo de pensar de sus integrantes. Es común que se elaboren mitos para referir su origen a la naturaleza cultural, como el mito fundador de la innovación.<sup>8</sup> En general, la identidad institucional no puede cambiarse con facilidad y evoluciona paulatinamente, lo cual no quiere decir que se construya una identidad de una vez y para siempre.

La identidad de una institución educativa se distingue de otras por su misión específica: impartir educación. Una Universidad es “en sí misma una unidad relativamente independiente, con un ser y un acontecer propios y singulares y es, a la vez, parte de unidades sistémicas mayores, con las cuales comparte rasgos comunes (...) hay partes, sectores, dimensiones, actores, significados, símbolos, relaciones, comportamientos, que configuran escenarios heterogéneos, pero a la vez homogeneizados por el carácter específico de la función”<sup>9</sup>

Desde el punto de vista histórico, como ya se vio en el capítulo 2, la Universidad Autónoma Metropolitana fue un proyecto que resultó del análisis del contexto, del ambiente y de sus propósitos<sup>10</sup> como institución educativa, o en palabras de Margaret Archer, de las influencias tendenciales micro, macro y de la dinámica interna del Sistema. A ese proyecto hubo que darle características particulares que lo diferenciaran de otros similares, porque el contar con una identidad institucional se reflejaría en ventajas competitivas.

El *Modelo UAM* resultó ser innovador debido a que sus características institucionales se hicieron pensando en flexibilizarlas para ofrecer respuestas a un entorno dinámico y en transformación. Así, su estructura organizativa repercute sobre la identidad, ya que la organización institucional dispone de una escala de valores que determinan y norman su acción. De tal suerte que la

---

<sup>6</sup> Identidad corporativa, <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>

<sup>7</sup> ELSTER, Jon, “Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales”, Gedisa, España 1989, parte III.

<sup>8</sup> Ver capítulo 8.

<sup>9</sup> BASTIÓN, Virginia y Horacio Ferreyra, “Plan Educativo Institucional”, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, 1998, p.45

<sup>10</sup> FERNÁNDEZ, Estela, “Gestión institucional”, Ed. Novedades Educativas, Buenos Aires, 2001, p.39



coherencia de la organización la establece el arraigo a sus valores, sobre todo al mito fundador<sup>11</sup>.

<b>Características de identidad</b>	<b><i>Modelo UAM</i></b>
Filosofía: Sentimiento de pertenencia	El logotipo, que es el emblema, el lema y la denominación de la institución dan a sus integrantes ese sentimiento de pertenencia.
Estrategia: Área más o menos definida	Localización geográfica de las cuatro Unidades académicas en los cuatro puntos cardinales: norte-Azcapotzalco, sur-Xochimilco, oriente-Iztapalapa, poniente-Cuajimalpa; además de la Rectoría General y demás dependencias de las Unidades que están desconcentradas.
Estrategia: Forma de organización	Descentralizada y desconcentrada: En Unidades, en Departamentos, en Divisiones, en Áreas; con la figura de profesor investigador como eje.
Forma de gobierno: articula en las decisiones el ser y deber ser	Por Órganos Colegiados y Personales e Instancias de Apoyo.
Objetivos o propósitos	Determinados por sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación, y preservación y difusión de la cultura; además de la prestación de servicios, que son aquellas actividades que se desarrollan también en la Universidad pero de apoyo a las tres anteriores.
Normas: la academia ante todo	La figura de profesor investigador de tiempo completo es el eje de la vida académica.
Relación ente sus integrantes	En general el <i>Modelo</i> no permite una relación estrecha entre sus integrantes, ésta se da en casos individuales o grupos, en coyunturas o proyectos. Eso refleja una interrelación dinámica y practica entre actores, tiempo y espacio.
Valores: Deseo de unidad	Buscado a través de la historia de la Universidad, se puede observar en dos niveles: 1) al interior y por las características propias del <i>Modelo</i> , no hay manifestaciones generales de conseguir ese deseo. Por la propia autonomía, desconcentración y descentralización se tiene la idea de que cada Unidad es una entidad institucional y organizacional aparte. El discurso de los dirigentes es en dirección de la unidad, pero aun no se ha podido instrumentar del todo a nivele horizontal. 2) Al exterior, la manifestación es de una gran unidad. Es un poco un deseo de unidad "contra los otros": el peso de la UNAM es innegable. Ese deseo de unidad hacia afuera se construye como una competencia.
Valores: Lealtad	Sin generalizar, la lealtad como característica de identidad en la UAM es creada a través de la historia de los individuos en la organización. La lealtad es un sentimiento que es visto como una característica de tradición, que en una institución relativamente nueva como la Metropolitana a veces es tachada por individuos en niveles horizontales de obstaculizar la innovación. Es más común que la comunidad universitaria actúe por lazos de relación individuales o grupos, en coyunturas o proyectos. No así a niveles de liderazgo, como el caso de los cinco Rectores Generales.

Luego de definir la tipología de identidad, desarrollo brevemente lo que entiendo por innovación, y en seguida paso a la caracterización y comparación del *Modelo* de identidad de la UAM. Es pertinente en este momento señalar que el análisis de semejanzas lo hice desde un plano exterior; esta aclaración viene a cuenta porque algunos de los universitarios de la Metropolitana han señalado

<sup>11</sup> Ver capítulo 8

---

que existen varios modelos, la conceptualización de esa propuesta también será motivo de mi análisis, y la retomaré de las declaraciones de mis informantes.<sup>12</sup>

Respecto a la innovación, formalmente es cuando se introducen diferencias o novedades a algo para transformar el estado de las cosas. Aquí amplíe el concepto y lo defino como el más importante origen de la transformación en una institución u organización que requiere actividad y energía en el sentido de asumir riesgos<sup>13</sup> y en la perspectiva de una mejor posición competitiva. Como la innovación busca explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, de esa manera se busca hacer competitiva la institución -aunque también puede llegar a ser la causa más frecuente en el movimiento horizontal o vertical de las posiciones consolidadas-<sup>14</sup> ¿El financiamiento a la ES se transformó con la creación de la UAM y su modelo innovador?<sup>15</sup> Eso lo iré resolviendo a partir de aquí y a lo largo de los cuatro capítulos siguientes, aunque adelanto que la respuesta será negativa y que en todo caso los dirigentes de la Universidad se han cualificado durante su trayectoria para negociar los recursos influyendo en la asignación<sup>16</sup>.

Una vez definidas identidad e innovación para el efecto de mi análisis, inicio la investigación documental y el análisis de las características del *Modelo UAM*. Sostengo que la Universidad Autónoma Metropolitana se creó bajo el signo de la innovación, de una identidad innovadora, lo que la haría diferente y competitiva, ello le proporcionaría mayores posibilidades para negociar con diferentes mecanismos, y así obtener recursos federales para operar y cumplir sus funciones sustantivas. El hecho de haberse creado en un espacio y en un tiempo en que tanto las oportunidades como las amenazas económicas, sociales, políticas y culturales<sup>17</sup> ofrecían un escenario incierto, colocó a la UAM en una situación de altos grados de improvisación, circunstancia que afectó al Modelo: si se piensa en que modelo es formalmente aquello que se imita, por tanto busca ser un ideal, la universidad que se pensaba resultaría de él en sus

---

<sup>12</sup> En el libro "Historias compartidas: treinta años de historia universitaria", hay varias expresiones al respecto, por ejemplo la Dra. Priscilla Connolly escribió "Cuando se habla del Modelo UAM, se alude a ciertas características generales -la figura del profesor-investigador o la calendarización trimestral, por ejemplo- pero en la práctica opera una multiplicidad de modelos." (p.88); el Dr. Fernando del Río escribió ahí mismo que en "el momento de su fundación no había un único modelo UAM, ni lo hay todavía" (p.99); y el Dr. Oscar González Cuevas señaló "A mi juicio, la UAM no tiene un solo modelo educativo sino varios." (p.179). SOLIS, Ricardo, (Coord.) "Historias compartidas. Treinta años de vida universitaria", UAM, México, 2004, pp.494

<sup>13</sup> CLARK, Burton, "Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para a transformación", Col. Problemas educativos, UNAM-Porrúa, México, 2000, p.30

<sup>14</sup> Con esto me refiero a que la institución que innova está expuesta a que a su vez otras instituciones le imiten características que puedan superarla, estancando o aniquilando así su proceso de cambio.

<sup>15</sup> "La innovación sólo se da en muy peculiares condiciones: en situaciones de base pesada, es decir de profesionalismo académico; y a veces en condiciones de competencia de mercado (aunque no siempre, pues nuestros mercados educativos son sumamente credencialistas). Se produce la innovación en bolsones aislados, no como resultado de dinámicas institucionales amplias." Roling Kent, "Regulación de la Educación Superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 3, México, 1995, p. 47

<sup>16</sup> Mediante su participación en ANUIES y en la SESIC, ya sea como institución o de manera individual cuando ha tenido miembros en la dirección de ambas dependencias.

<sup>17</sup> Ver capítulo 2, apartado 2.1.1

---

inicios se enfrentó a situaciones difíciles que provocaban la imaginación creativa para solucionar problemas. De ahí su perfil competitivo dada su capacidad solucionadora y de adaptación creativa.

A partir de aquí acompaño con declaraciones hechas en entrevistas a dirigentes y ex dirigentes de la Metropolitana.

### 3.1 Financiamiento de un modelo innovador

El interés de este apartado es analizar de qué manera se puso en práctica la normatividad contenida en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana, así como comprender cómo ha servido para obtener financiamiento federal. Para abordar este complejo apartado hice análisis comparativo para identificar las semejanzas y diferencias entre la UAM de 1974 a la del 2005. También hice análisis descriptivo de las características del *Modelo UAM*.

Empezaré por lo que proporciona el sentimiento de pertenencia a los miembros de la Metropolitana, después pasaré a la parte más gráfica de la estructura de la Universidad que es su ubicación geográfica, e iré descendiendo en el análisis de la organización hasta llegar a la figura de profesor-investigador.

Dos vehículos para modelar el sentimiento de identidad de sus integrantes son y han sido **la comunicación** y la historia. A través **de la primera**, ya sea de manera oral o escrita, se han transmitido las reglas, normas y valores institucionales a los miembros de la organización, ya sea vertical u horizontalmente; y mediante la historia se han creado y recreado los mitos fundadores de la institución para fomentar la lealtad de sus miembros<sup>18</sup>. El símbolo que crea valores de identidad es el conjunto del logotipo institucional con su denominación Universidad Autónoma Metropolitana, su lema "Casa abierta al tiempo" y su emblema. Tal representación gráfica institucional fue desarrollada por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, primer Rector General de la UAM (1974-1975).

Al *Modelo UAM* se introdujeron una serie de principios innovadores que afectaron su organización y su identidad, así como una serie de mecanismos nuevos para poder operar y desarrollar las actividades de docencia e investigación. La Ley Orgánica, Artículo 2, Capítulo I señala que la UAM tiene por objeto: "Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas

---

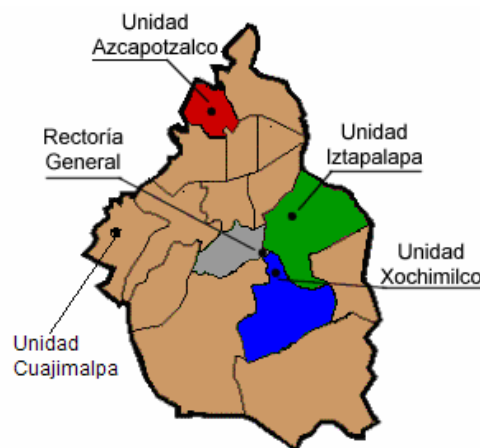
<sup>18</sup> Este aspecto lo desarrollo en los capítulos 7 y 9 de Modelos Comparados y Mito de la Innovación, respectivamente.

---

nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y preservar y difundir la cultura.” En contraste, además de categorías semejantes, la UNAM tiene la modalidad de opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura y educación a distancia, además de impartir educación a nivel bachillerato. El régimen de autonomía de la Metropolitana, igual que a la UNAM, la autoriza para crear sus propias leyes y reglamentos en lo que se refiere a la elaboración y el desarrollo de sus programas de docencia e investigación, a la elección de sus órganos de gobierno y a la administración de sus recursos.

Por cuanto toca a la forma de la Universidad, de donde surge el *Modelo* innovador, quedó definida estructuralmente como una institución pública federal de nivel superior que abarca la educación universitaria, la cual se decidió en el año de 1974 que tuviera una organización desconcentrada, funcional y administrativa con tres Unidades Académicas, tal como lo señala el Artículo 2 del Reglamento Orgánico: “La Universidad se organizará dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa a través de sus Unidades y mantendrá la coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la coordinación de las actividades académicas y administrativas.”

El *Modelo* de desconcentración administrativa permitió la construcción de Unidades académicas que se localizan en zonas distantes de la ciudad: Azcapotzalco en el norte, Cuajimalpa<sup>19</sup> en el poniente, Iztapalapa en el oriente y Xochimilco en el sur (en la Delegación Coyoacán), coordinadas por una Rectoría General que se localiza desde 1998 en Coyoacán.



La diferencia con la UNAM es que ésta organiza la docencia en facultades y escuelas, y en centros e institutos la investigación. Este aspecto cubre la tipología de identidad referida a un área más o menos definida.

---

<sup>19</sup> En 1974 se proyectó crear una cuarta Unidad al poniente de la ciudad, pero el proyecto no se concretó. Fue hasta el año 2003 cuando Gobierno del DF donó a la UAM un terrero en Cuajimalpa donde se edificó la cuarta Unidad, en la zona poniente del D.F., para iniciar funciones en septiembre del 2005.

---

En cuanto a la parte del Decreto Fundador que se refiere a la desconcentración de la UAM, también recogí declaraciones en las entrevistas realizadas, y encontré que el significado de la geografía es relevante para la negociación de los recursos. La primera y que tuvo que ver con la decisión de abrir una tercera Unidad en 1974 es del doctor Juan Casillas, para quien “la demanda que se pronosticaba para la UAM nos ayudó mucho, porque los estudios de demanda, que no hicimos nosotros sino que hizo la ANUIES y la SEP, mostraban una demanda mucho más grande que la que realmente se presentó (...) El Rector General seguramente platicó con las autoridades de educación y con el licenciado Echeverría, y mostraron esto de que pronto iba a haber una saturación y se autorizó la creación de la tercera unidad que fue Xochimilco.”

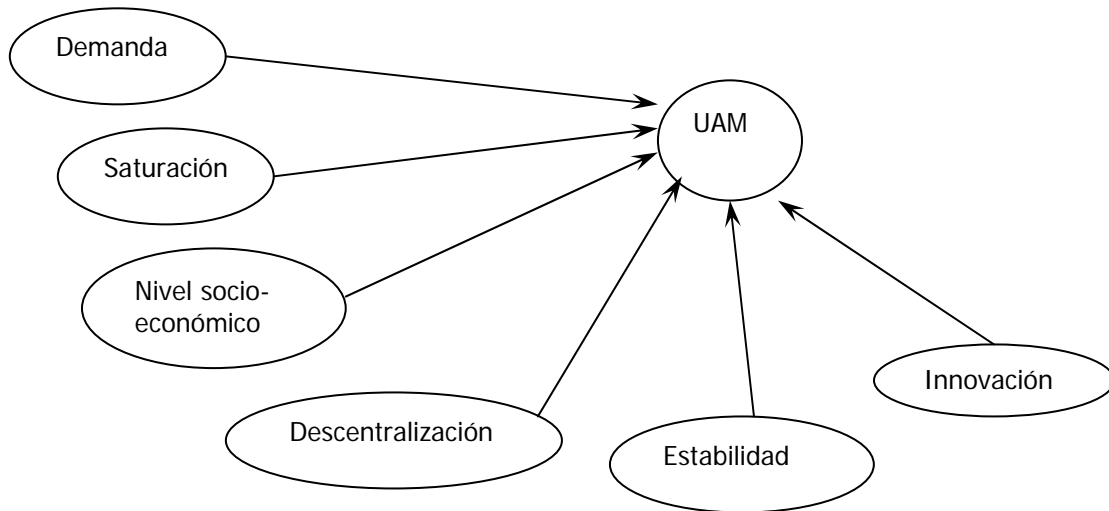
Para el doctor José Ramírez Pulido tiene absoluta significación la ubicación geográfica de las Unidades académicas de la Universidad porque ello marcó el perfil del estudiantado, y se refiere a cada una. De Xochimilco le parece que “el mejor nivel socioeconómico es el que rodea Xochimilco, es una clase media de trabajo, profesionistas, gentes asalariadas, con buenos trabajos”; mientras que de Azcapotzalco opinó “yo no conozco esa zona pero basta con saber que es una zona industrial” refiriéndose a que los alumnos serían los hijos de los obreros, y por último de Iztapalapa, en donde él trabaja, dijo que en sus alrededores el nivel económico es bajo, por lo que el perfil estudiantil es de “muchachos que con mucho esfuerzo vienen a la universidad”.

La doctora Adelita Sánchez declaró en entrevista que la ubicación de las tres Unidades en puntos tan distintos y distantes del área metropolitana tiene que ver con la diversificación de la oferta y la descentralización de la Universidad para atenderla. Aunque ella aclaró que la idea de atender a una demanda tendría que obedecer a una filosofía, por ejemplo que en la zona industrial de Azcapotzalco sería ofreciéndole carreras como ingenierías, eso, dijo, resultó a la larga ser mecánico y falso: “Yo creo que desde el principio, desde los fundadores de la UAM se pensó que se favorecerían más unas carreras dependiendo de la zona donde se iban a insertar. Eso al final no resultó, porque además la movilidad en la ciudad es muy grande.” Pero no dejó de lado el aspecto político como una hipótesis para la creación de la Metropolitana en relación a la descentralización: “Crear una universidad que está así dispersa evita los movimientos estudiantiles y los movimientos sindicales. [Aunque] eso no ha sido tampoco tan cierto, tenemos un sindicato fuerte, agresivo, con muchos movimientos en su camino.” La doctora Sánchez se fue por el camino de la desmitificación.

En parte el *Modelo* descentralizado, entre otras características de la UAM, fue pieza de una operación básica para el financiamiento, según opinó el físico Reyes Luján: “A mi modo de ver lo que verdaderamente fue fundamental fue que el arquitecto Ramírez Vázquez convenciera al Gobierno Federal de que la UAM era necesaria en este país para probar una operación con más profesores de carrera, desconcentrada en la ciudad, con metas de docencia más corto

---

plazo con los trimestres, y detalles como que no hubiera tesis y este tipo de cosas.”



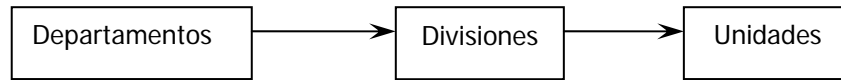
Seis razones, tres Unidades académicas. Se puede concluir de las declaraciones de los entrevistados que la demanda de educación, la saturación del SES, el nivel socioeconómico, la desconcentración, la estabilidad política y social, y una innovación académica fueron las causas para construir una Universidad en 1974 situada en varias zonas del Área Metropolitana. Esas causas coinciden con las que en el capítulo 2 señalé como razones para crear la UAM: 1) el crecimiento de demanda de matrícula para educación superior, 2) reparar heridas sociales, 3) atender la demanda de profesionales que el desarrollo productivo del país requería, 4) crear una universidad pública como alternativa exitosa frente a las privadas y religiosas, que considerara el avance tecnológico, que brindara una mejor respuesta educativa, con una imagen moderna y eficiente de la oferta universitaria.

La creación de la cuarta Unidad Cuajimalpa en el presente año 2005, obedeció a la “necesidad de fortalecer la presencia de instituciones públicas de enseñanza superior en la zona poniente de la Ciudad de México.”<sup>20</sup> Eso se refiere a satisfacer la demanda educativa, ofreciendo la experiencia y características del *Modelo UAM*, como lo expuso el Rector General cuando propuso la creación de la nueva Unidad: “se planteó la posibilidad de que la Universidad Autónoma Metropolitana, con su vocación de servicio y experiencia de treinta años, y las características de su modelo educativo, extienda los servicios propios de su objeto social a dicha región mediante el establecimiento de una cuarta unidad en la Delegación de Cuajimalpa”. La idea es que la extensión de los servicios educativos repercuta en la extensión de los recursos financieros.

---

<sup>20</sup> Discurso del Rector General, Luis Mier y Terán, ante el Colegio Académico en su sesión 264, UAM, 2004

Cada Unidad académica está organizada internamente para funcionar con base en *Departamentos*, que agrupados forman *Divisiones* y éstas son la base de las *Unidades* en las que se desarrolla el trabajo universitario.<sup>21</sup> Esto correspondería a la forma de organización en la tipología de identidad.



De acuerdo al Título I, Capítulo 1, Art. 4 del Reglamento Orgánico, el régimen académico se realizaría en las unidades en cuatro grandes áreas de conocimiento: CBS<sup>22</sup>, CBI<sup>23</sup>, CSH<sup>24</sup> y CyAD<sup>25</sup> que son las Divisiones. En cada Unidad hay tres diferentes y todas interaccionan:

UNIDAD	DIVISIÓN		
Azcapotzalco	CBI	CSH	CyAD
Iztapalapa	CBI	CSH	CBS
Xochimilco	CBS	CSH	CyAD

En el año 2005 se modificó esta composición que por 30 años caracterizó a la Universidad. Con la creación de la Unidad Cuajimalpa se formaron tres Divisiones más: Ciencias de la Comunicación y Diseño, Ciencias Naturales e Ingeniería, y Ciencias Sociales y Humanidades:

Cuajimalpa	CCD	CNI	CSH
------------	-----	-----	-----

En los Departamentos se conforman grupos interdisciplinarios que impulsan la vinculación entre la docencia, la generación de conocimiento y su divulgación. Al respecto el doctor José Ramírez observó que la **“Universidad fue concebida para que fuera una Universidad con modelo departamental. El nombre lo tenemos pero yo creo que ha sido demasiada la presión externa y nosotros creo no tuvimos la habilidad para haberlo mantenido, y entonces cada División, por así decirlo, tiene sus propios recursos, cuando esto no fue concebido así (...) la idea original a mí me parece que fue realmente muy buena. Tan es así que gracias a ese modelo, nos permitió entablar relaciones de amistad con miembros de otras Divisiones (...) actualmente lo que tenemos es una caricatura de lo que diseñamos en su origen.”** Es interesante esta aseveración que proviene de un profesor que fue Director de la División de CBS en la

<sup>21</sup> Título I, Capítulo 1, Art. 3 del Reglamento Orgánico, Legislación Universitaria, UAM, México, 2001

<sup>22</sup> Ciencias Biológicas y de la Salud

<sup>23</sup> Ciencias Básicas e Ingeniería

<sup>24</sup> Ciencias Sociales y Humanidades

<sup>25</sup> Ciencias y Artes para el Diseño

---

Unidad Iztapalapa, es decir, de un individuo en el gobierno universitario que fue Órgano Personal.

El *Modelo* de organización Departamental, base de las Divisiones, fue y es todavía considerado como una alternativa a los modelos estructurados en escuelas, facultades e institutos, como el de la UNAM, ya que integra las funciones de docencia, investigación y difusión del conocimiento en la figura del profesor-investigador de carrera. "La UAM es la primera universidad pública mexicana que no posee escuelas y facultades para realizar la docencia, y centros e institutos para realizar la investigación. Su organización es departamental y la interdisciplina es una de sus banderas más caras. En los departamentos los profesores se agrupan en áreas e investigación que son los núcleos más pequeños de la organización académica." <sup>26</sup> Para el fundador, profesor emérito Juan Casillas, el modelo Departamental "ha ido desplazando al modelo de la UNAM, que separa la investigación de la docencia, las escuelas y facultades hacen docencia y los institutos hacen investigación."

La idea de la "departamentalización" no fue innovadora en la UAM por cuanto ya existía en otras universidades privadas nacionales y extranjeras. De hecho en la Exposición de Motivos del Reglamento Orgánico en la parte que toca a los lineamientos de la organización académica, dice que "Al crear esta organización no se pretendió seguir un modelo ideal de departamentalización ni tampoco copiar alguno previamente establecido en determinada universidad"<sup>27</sup> Lo innovador de esta característica fue su combinación con los demás elementos del *Modelo*. Sobre el particular declaró el doctor Oscar González Cuevas que "en la Iberoamericana ya existía, pero muy diferente a lo que nosotros hicimos." Al respecto la Dra. Gloria del Castillo precisa que en la Ibero la "adopción de una estructura departamental se registra en 1975, después de un poco más de 30 años de existencia."<sup>28</sup>

El Jefe del Departamento de Derecho (2001-2005) de la Unidad Azcapotzalco, Lic. Mario Flores Lechuga, en entrevista dijo que "el modelo UAM parece ser que sí viene importado de instituciones extranjeras, de ahí surge el modelo departamental, de Yale y de Harvard."

La base de la organización académica característica de la UAM es la figura de profesor-investigador, el cual debe ser profesor de tiempo completo para realizar actividades de docencia e investigación<sup>29</sup>. Con ello se buscó recurrir lo menos posible a la figura de profesor de asignatura. Al respecto el Dr. Eibenschutz, Rector de la Unidad Xochimilco (1986-1990), tiene la opinión de que

---

<sup>26</sup> MARQUIS, Carlos, "Democracia y Burocracia Universitaria", UAM, México 1987, p. 42

<sup>27</sup> Reglamento Orgánico de la UAM, p. 17

<sup>28</sup> DEL CASTILLO, Gloria, "Dos Modelos diferenciados de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: la UAM-A y la UIA", Premio ANUIES, México, 2004, p.127

<sup>29</sup> Alcanzan a las dos terceras partes del total del personal académico: 2,186 para el trimestre Invierno, 2,136 para el trimestre Otoño, y 2,176 para el trimestre Primavera según datos del último Informe de Actividades del Rector Luis Mier y Terán (2005)



---

“la figura de profesor-investigador es un acierto, no hay duda que es importante que los investigadores se comprometan con la docencia, que la gente que va en la avanzada del conocimiento esté obligada a transmitir ese conocimiento, y también es muy importante que quienes solamente han tenido una experiencia docente se metan en la investigación y busquen actualizar su conocimiento.”<sup>30</sup>

Presupuestalmente se diseñó un rubro específico para llevar a cabo programas de formación de profesores. También de políticas tendientes a la elaboración de material didáctico acorde a los planes y programas de estudio. Cuando se creó la UAM en 1974, al parecer por “parte de la SEP ya había un empuje a que fuese un profesorado de carrera un poco más amplio al que tenían las universidades públicas (...) Y la idea inicial de impulsar la participación de números importante de profesores de carrera hacía naturalmente un financiamiento más grande que el tradicional”, según lo afirmó en entrevista el doctor Juan Casillas (ex Rector General 1975-1979). Sin embargo, este mecanismo que es una de las características tan particular e importante en su momento para la UAM, a la larga le ha resultado incongruente para la negociación y obtención del financiamiento, precisamente por lo caro el profesorado. Por ello como hipotéticamente planteo, los dirigentes universitarios tienen que maximizar sus recursos. El mismo Casillas García de León dijo que “La necesidad de que el mismo grupo de gentes haga docencia e investigación generaba la necesidad de tener muchos profesores de tiempo completo (...) Pero aquí cuando se planteó la figura de que el profesor hace investigación también, y que requiere un espacio porque va a estar todo el día, eso genera toda una necesidad de infraestructura (...) Entonces el modelo era necesariamente más caro, pero se aceptó como un modelo que llevaría hacia una mejora en la calidad de la docencia y de la preparación de los profesionales. Sí hubo el apoyo del licenciado para hacerlo.” Se refiere al apoyo del Presidente de la República al cual el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, Rector General fundador, convenció de que el *Modelo UAM* era viable.

Este modelo costoso es observado de la siguiente manera por el físico Sergio Reyes Luján (ex Rector General 1981-1985): tiene “poco contacto con la realidad porque hay pocos profesores de tiempo parcial. La inmensa mayoría son profesores de carrera. Es la proporción inversa de la UNAM, 80/20 contra 20/80, 80% profesores de carrera, 20% tiempo parcial, en la UNAM es 80% tiempo parcial, 20% de carrera, lo cual marca una enorme diferencia. 8 de cada 10 profesores en la UNAM no viven del salario de la UNAM, 8 de cada 10 profesores en la UAM viven del salario universitario.” Lo planteó como un prestigio de la Metropolitana a precio muy caro.

El doctor José Luis Gázquez, Rector General de la Universidad (1997-2001), opinó en entrevista acerca de la figura de profesor investigador que “el profesor

---

<sup>30</sup> SOLÍS, Ricardo, “Historias compartidas: treinta años de vida universitaria”, op cit, p.115

---

investigador es importantísimo. Nosotros estamos concientes de que es mucho mejor la docencia por alguien que está también involucrado en la investigación, que la estructura de facultades e institutos donde se separan las dos figuras. Nuestro personal es más dúctil en ese sentido.”

Una opinión interesante es la del maestro Carlos Pallán, Secretario General Ejecutivo de ANUIES (1993-1997) y Rector de la Unidad Azcapotzalco (1985-989), para quien el *Modelo* UAM es una cosa diferente entre lo que está formulado en las leyes y lo que se vive en la práctica, puso como ejemplo que la tan cara modalidad de profesor-investigador aparentemente está incompleta: “se suponía que la altísima contratación de profesores de tiempo completo -que no tiene paralelo con ninguna universidad del país, que no lo tenía en aquella época, ahora se han ido estrechando las diferencias- presuponía servicios de tutoría. Resultó que no se implantaron o se implantaron de manera informal, fueron desapareciendo al paso del tiempo, y ahora la UAM está recogiendo, pero como recomendación externa, lo valioso que son las tutorías, y se están implantando las tutorías que debieron haber sido implantadas 31 años atrás, se están implantando ahora en la universidad.” En el modelo originario la asesoría a los alumnos se contempló desde su fundación como un requisito permanente, así como la realización de talleres que vincularan la educación con los problemas de la comunidad.

Aunado a la organización administrativa por Unidades, Divisiones, Departamentos y Áreas, cuando se creó la UAM se formularon métodos educativos que integraron la tradición por un lado como la innovación por otro; esto es que al aprovechar la organización descentralizada de las tres Unidades autónomas, se idearon diversos métodos de enseñanza aprendizaje en las diferentes Unidades y dentro de ellas. En Xochimilco se desarrolló el sistema modular consistente en que “en lugar de que los alumnos cursen cuatro o cinco asignaturas disciplinarias por trimestre con sendos maestros, en los módulos se analizan problemáticas en un sólo grupo y bajo la coordinación de un sólo docente durante un trimestre completo”<sup>31</sup>. Un sistema parecido a ese estableció la UNAM en los CCH´s, contemporáneos de la UAM junto con las ENEP´s (que actualmente dejaron de ser escuelas y pasaron a convertirse en Facultades de Estudios Superiores, FES).

También la oferta de planes de estudio diferentes fue otro elemento característico de la naciente Universidad que influiría en su financiamiento. Un periódico de la época de circulación nacional y con demanda masiva cabeceó así: “Las nuevas carreras de la UAM evitarán la tecnología importada”.<sup>32</sup> Por ejemplo la innovadora carrera de Ingeniería Ambiental crearía expectativas entre la sociedad, tal como lo difundió un periódico: “Especial atención dará la UAM a problemas urbanos y ambientales”.<sup>33</sup> Diseño de la Comunicación Gráfica

---

<sup>31</sup> MARQUIS, Carlos, “Democracia y Burocracia Universitaria”, op cit, p. 50

<sup>32</sup> Periódico Ovaciones, octubre 22, cabeza de nota, 1ª. secc.

<sup>33</sup> Periódico El Día, noviembre 9, cabeza 1ª. secc.

---

fue otra de las carreras que se creó en ese tiempo y que tampoco existía en la UNAM. Otra innovación fue que los planes de estudio de las licenciaturas se rendirían a cuatro años cada uno.

Al diseñarse los planes se consideró darles una formación integral con base en conocimientos generales, a través de la creación del Tronco Interdivisional y de los Troncos Generales Divisionales, con tendencia a la especialización en las Áreas de Concentración. Se adoptó el sistema estadounidense de créditos, que según Schriewer fomentan “la flexibilidad, la independencia y el autoestudio.”<sup>34</sup> Ese sistema permitió la equivalencia de créditos tendientes a la movilidad de los estudiantes entre las distintas Unidades y licenciaturas. Otra innovación respecto a los planes de estudio en la UAM es la política que permite la incorporación de alumnos provenientes de distintas instituciones de educación media superior, tanto de la Zona Metropolitana como de provincia, independientemente del área de conocimiento de procedencia. Aparentemente eso no tiene mucha relación con los recursos, pero en la negociación cualquier elemento característico por distintivo es valioso.

Otra característica del *Modelo* que destaca la introducción de diversas formas de financiamiento, acorde a la Ley Orgánica, como el subsidio del Gobierno Federal, el cobro de cuotas trimestrales y de inscripción, y el sistema de becas-crédito. Se creó una Universidad pública que cobra cuotas más elevadas que en la Nacional y menos costosas que en las universidades privadas. A este respecto su fundador Pedro Ramírez Vázquez dijo en 1974 que sería como “cuota de servicios” no como colegiatura, donde “la inscripción anual será de \$500 y \$2,100 el semestre”<sup>35</sup> “El contraste con la UNAM es evidente, pues allí deben pagarse, en total, \$200 por año; \$15 de inscripción y \$185 por los dos semestres del ciclo escolar”<sup>36</sup>

Un argumento que planteó Ramírez Vázquez en esa época frente a las críticas acerca del cobro de cuotas que, se decía, la haría elitista, fue que “consideramos que cobrar una cuota baja sólo ayuda a quienes tienen dinero, quien podría pagar –porque lo viene haciendo en su enseñanza media superior– una cantidad mucho mayor. Quien puede pagar, debe pagar. Ese ha sido nuestro criterio.” Ese argumento ante la crítica se pudo sostener hasta la crisis de los años ochenta. “Al inicio de las operaciones de la Institución las cuotas de inscripción representaban el 6.24% del presupuesto de operación de 1974 y el 7.85% en 1975, el planteamiento era que la contribución de los alumnos redundaría tanto en su propio beneficio como en el de la Universidad y se pretendía que los montos correspondientes, fijados por Patronato, se ajustaran periódicamente. Sin embargo con la inflación creciente desde 1976, las cuotas perdieron el sentido e importancia financiera hacia mediados de la década de

---

<sup>34</sup> SCHRIEWER, Jürgen (compl.) “Formación del discurso en la educación comparada”, Ed. Pomares, Barcelona, 2002, p. 143

<sup>35</sup> Revista Tiempo, julio 21, 1974, p.12

<sup>36</sup> Revista de Revistas, julio 31, 1974, p. 9, Secc. A

---

los ochenta (...) para el año 2000 representaba [el ingreso por servicios escolares] el 2.13%, para 2003 significó únicamente el 1.42% del total de ingresos de la Universidad.”<sup>37</sup>

Una más de los rasgos característicos del *Modelo* innovador es la forma de titulación. A finales de 1973 el periódico El Sol de México cabeceó así una nota: “Las tesis no sirven para los pasantes; mejor un servicio social”, según declaraciones hechas por el Subsecretario de Educación Técnica, Media y Superior, Héctor Mayagoitia Domínguez. Posterior a esto, en 1974 el arquitecto Ramírez Vázquez anunció que a partir de mayo no se exigiría la tesis profesional en la nueva Universidad.<sup>38</sup> La elaboración de tesina fue la modalidad, diferenciación con respecto a la UNAM donde sí se realiza tesis.

No puedo dejar de lado que algunos de mis entrevistados declararon que para ellos la forma de UAM no es un solo *Modelo UAM*, sino varios. En opinión del doctor José Ramírez Pulido, “el decir la UAM es hablar de una Santísima Trinidad ¿no? (...) por la autonomía y por el despegue que digamos que hay. Que la única relación que tenemos es el apellido UAM, pero modelos super diferentes”, y esta aseveración queda aún más clara con la respuesta del físico Sergio Reyes Luján, quien me dijo que para él “son tres modelos. Yo nunca he pensado que es uno, son tres y sensiblemente diferentes: Azcapotzalco centrado en la docencia, Iztapalapa centrado en la investigación y Xochimilco centrado en los servicios. Lo cual no quiere decir que en Azcapotzalco no haya investigación ni haya servicios, etcétera, etcétera. Para mi son tres modelos y expresamente se dejó que así nacieran.” Esto explica lo que en la tipología de identidad reconozco como una dificultad para que se relacionen estrechamente sus integrantes y como un deseo de unidad débil al interior. Este aspecto también me sirve para apoyar mi hipótesis de que la UAM compite por recursos públicos maximizando su eficiencia y optimizando sus intercambios para mejorar su posición negociadora: Al ser más compleja su organización, sus líderes o dirigentes pueden argumentar que sus exigencias de recursos son diferentes o especiales.

### 3.1.1 Democracia universitaria

Además de la figura de profesor-investigador, la participación colegiada de los académicos de la Universidad es base del *Modelo UAM*, por ello le dedico un sub-apartado especial, porque requiere mayor análisis para entender el mapa del poder en la organización, tema que abordaré en el siguiente capítulo (5).

En la UAM los esquemas de interdisciplina e interacción en espacios colegiados han suplido a aquéllos que en otras universidades públicas como la UNAM

---

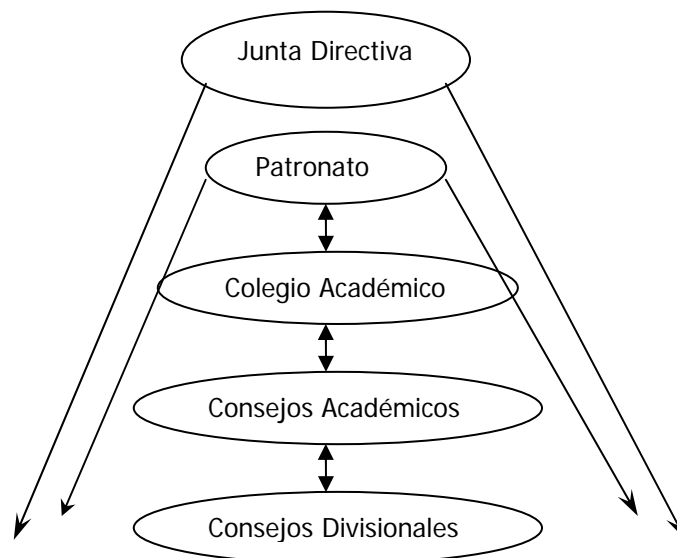
<sup>37</sup> LEAL Güemez, Regina, “Redes y colaboración como método alternativo en el financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en México: el caso de la UAM”, Trabajo escrito de Modalidades para obtener el grado de Maestro en Finanzas, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2004, p.98

<sup>38</sup> Periódico El Sol de México, noviembre 28, 1973

obedecían a patrones políticos para manejar las variables de sus universidades, ello se debe a la composición del gobierno universitario de la Metropolitana: La forma de la estructura académico administrativa de la Universidad contiene la figura de Órganos de la Universidad. Según el Artículo 6, serán "Órganos de la Universidad: La Junta Directiva; el Colegio Académico; el Rector General; el Patronato; los Consejos Académicos; los Rectores; los Consejos Divisionales; los Directores de División; y los Jefes de Departamento."<sup>39</sup> Con esta composición se logró la delimitación de funciones y el fomento de la participación de los universitarios en su institución. Los Órganos así creados permiten la existencia de instancias de dirección tanto personal como colegiada:

Órganos Personales	Órganos Colegiadas
Rector General	Junta Directiva
Rector de Unidad	Patronato
Director de División	Colegio Académico
Jefe de Departamento	Consejo Académico
	Consejo Divisional

Esta organización político-académica de la UAM parte de un criterio orgánico que delimita responsabilidades académicas definidas y diferencia niveles de participación. Esta estructura está conformada además de los Órganos Personales y Colegiados, por las Instancias de Apoyo que actúan en forma coordinada para cumplir adecuadamente con las funciones académicas de la Universidad.



Hay quince cuerpos colegiados en toda la universidad<sup>40</sup>, lo que ha hecho que se la describa como una institución parlamentaria. "En la UAM hay muchos calificados cuerpos colegiados, tantos que tiende a describirla como una institución parlamentaria, y donde el peso de las autoridades personales parece

<sup>39</sup> Ley Orgánica de la UAM, Capítulo III, Artículo 6

<sup>40</sup> Hasta junio del 2005.

desdibujarse.”<sup>41</sup> Los espacios colectivos o colegiados de gobierno son la Junta Directiva, el Patronato, el Colegio Académico, los tres Consejos Académicos y los nueve Consejos Divisionales. Seguramente más adelante, cuando entre en funciones la Unidad Cuajimalpa, ya habrá tres Consejos Divisionales y 1 Consejo Académico más.

<b>Colegio Académico (Sólo uno)</b>		<b>Consejos Académicos (Por Unidad)</b>		<b>Consejos Divisionales (Por Unidad)</b>	
Rector General	1	Rector de Unidad	1	Director de División	1
Secretario General	1	Secretario de Unidad	1	Secretario Académico	1
Rectores de Unidad	4	Directores de División	3	Jefes de Departamento	varía
Directores de División	9	Jefes de Departamento	varía	Representantes profesores	3
Representantes profesores	9	Representantes profesores	3	Representantes alumnos	varía
Representantes alumnos	9	Representantes alumnos	3		
Representantes administrativos	3	representantes administrativos	1		

La composición de estos cuerpos representa aproximadamente a un tercio de autoridades y dos tercios de los representantes de profesores, alumnos y trabajadores administrativos, los cuales son electos en un proceso de votación directo, universal y secreto. Al respecto de los Órganos colegiados la doctora Adelita Sánchez declaró en entrevista que **“la decisión que se toma por los Órganos Colegiados yo creo que esa es una enorme ventaja de nuestro sistema educativo. El poder de decisión no está en las personas, en los individuos, sino está precisamente en los Órganos Colegiados donde hay una discusión a fondo de cada uno de los asuntos y se toman entonces las decisiones por el conjunto y no por una sola persona. Esto permite que incluso la planeación que se hace de las actividades académicas sea a más largo plazo, de más largo aliento. Y que no estemos nosotros tan definidos por las gestiones, por las gestiones del Rector o de un Jefe de Departamento, sino como es un sistema colegiado entonces esto le da mayor validez y más largo alcance a todas las decisiones que se toman.”**

A este respecto aparentemente el modelo decisional complejo<sup>42</sup> con tantos órganos colegiados que deciden y se coordinan de abajo hacia arriba, pudiera parecer limitante operativamente, pero para el efecto de las trayectorias de los líderes es una oportunidad para cualificarse y maximizar su eficiencia con el objeto de mejorar su posición y capacidad de negociación de recursos frente al gobierno federal<sup>43</sup> –o ya en él como lo muestran las trayectorias de salida de algunos de los Rectores Generales- tal como planteo en mi hipótesis general.

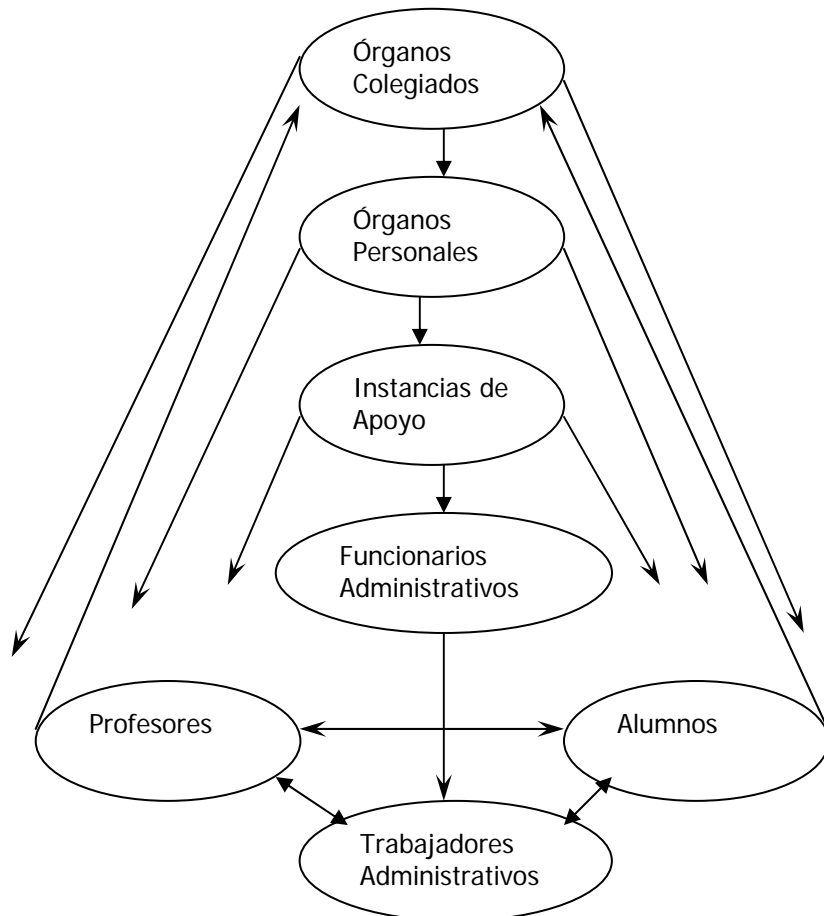
<sup>41</sup> MARQUIS, Carlos, “Democracia y Burocracia Universitaria”, Ibid p. 30

<sup>42</sup> DEL CASTILLO, Gloria, “Dos Modelos diferenciados de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: la UAM-A y la UIA”, op cit, p.81

<sup>43</sup> Ver capítulo 4.

---

La actividad universitaria es básicamente desarrollada por tres actores que son los profesores, los alumnos y los administrativos; sin embargo, por encima de ellos está un aparato académico-administrativo compuesto por el gobierno o autoridades universitarias que son los Rectores, los Directores y los Jefes de Departamento, figuras llamadas Órganos Personales; además están las llamadas Instancias de Apoyo que son los Secretarios, los Jefes de Área y los Coordinadores. Por encima de todos están los Órganos Colegiados.



Con base en Carlos Marquis, p.55

Los llamados Órganos Personales, salvo el Rector General, son electos en un proceso que no es de elección universal directa y secreta pero que ayuda a la participación de la comunidad en el proceso de sucesión institucional: en el caso de cambio institucional de Rector de Unidad, los miembros de la comunidad directamente implicados proponen candidatos para aspirar al puesto, de ahí se hace un listado de nombres de todos los aspirantes registrados que cumplan los requisitos. Ese listado se envía al Consejo Académico, en donde se reducirá la lista a cuando menos cinco personas por medio de una votación secreta de todos los miembros colegiados presentes. De la "quinteta" el Rector General prepara una terna, después de haber entrevistado a los cinco aspirantes, que enviará a la Junta Directiva para la

---

designación final, según las competencias expresas en el Artículo 41 del Reglamento Orgánico: "Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria, dando a conocer con anticipación las modalidades de la auscultación, antes de entregar a la Junta Directiva, las ternas de candidatos a Rectores de Unidad".

Las auscultaciones y entrevistas en todos los casos de elección de Órganos en la Universidad tienen la característica de que los individuos que participan buscan el mismo objetivo: orientar la decisión del Órgano Colegiado o Personal que corresponda.

Para el caso de elección de Rector General, la Junta Directiva convoca a la comunidad a registrarse como aspirante a Rector General, auscultar a la comunidad universitaria que desee manifestarse a favor o en contra de los registrados, entrevista a los candidatos mencionados en forma significativa, y finalmente designa al nuevo Rector General.<sup>44</sup> Para la renovación de Director de División, el Consejo Académico emite una convocatoria de registro de aspirantes, auscultar a la comunidad para designar al Director una vez recibida la terna que le haya enviado el Rector de Unidad y habiéndolos entrevistado previamente, de acuerdo al Artículo 23 de la Ley Orgánica. En el caso del último Órgano Personal, Jefe de Departamento, el Consejo Divisional auscultar a la comunidad interesada en ser designado, una vez que el Rector de Unidad le hizo llegar la terna, según el Artículo 29 de la Ley Orgánica.

Como es posible ver, los Rectores General y de Unidad tienen mucho poder al preparar las ternas de los Órganos Personales correspondientes. De esa manera logran influir formalmente en la designación final y en la composición del gobierno universitario.<sup>45</sup> Parece que el Rector de Unidad acumula mucho más poder que el General en el sentido de la elaboración de ternas, ya que le corresponden las de Directores de División y las de Jefes de Departamento, según el Artículo 47 del Reglamento Orgánico que estipula así lo concerniente a las competencias del Rector de Unidad: "Auscultar en forma idónea a la comunidad universitaria dando a conocer con anticipación el plazo para el registro de carácter público de los aspirantes y las modalidades de la auscultación, antes de entregar a los Consejos Académicos o a los Consejos Divisionales, las ternas de candidatos a Directores de División y a Jefes de Departamento, respectivamente". Si se considera que cada Unidad está compuesta por tres Divisiones y, dependiendo la Unidad, por alrededor de 15 Departamentos, lo cual quiere decir que el Rector de Unidad puede armar un gobierno a su medida -claro, si tiene la capacidad de negociación suficiente-. Y si además a esta formalidad se le agrega la posibilidad -de entre las reglas no escritas- que tiene el Rector de Unidad saliente de dar un voto de calidad para la designación del Rector de Unidad entrante, su poder es todavía mayor.

---

<sup>44</sup> Legislación Universitaria, Reglamento de la Junta Directiva, Capítulo V, Artículos 15 a 20.

<sup>45</sup> Para demostrarlo, en el capítulo siguiente analizo la trayectoria de cuatro Rectores Generales.



---

En términos relativos, el Rector General sólo puede preparar tres ternas, las de cada Unidad, pero es un peso mayor el nivel de gobierno que le toca influenciar.

Las características del gobierno universitario modelan la forma de organización académico-administrativa de la Universidad. La flexibilidad de ese *Modelo UAM* va a permitir que sus dirigentes puedan hábilmente idear estrategias de negociación exitosas para la obtención de recursos. Esto es importante señalarlo, ya que el *Modelo* por sí solo no es un elemento que influya para que se financie y le sea asignado su presupuesto. Como lo constata el maestro Carlos Pallán, Rector de la Unidad Azcapotzalco (1985-1989), el Modelo “*influyó, influyó en una época. A mí me tocó hacer las argumentaciones para justificar, para que el Gobierno Federal financiara de manera diferencial a la UAM. El argumento era el famoso Modelo UAM. Pero le perdí la pista y yo no creo que impresione ya mucho el Modelo UAM si no hay resultados que sean diferentes.*” En otras palabras, si no hay una buena negociación por parte de sus dirigentes, el *Modelo* no es argumento.

A continuación presento sucintamente lo que ha sido la trayectoria del financiamiento al *Modelo UAM* de 1988 a la fecha, periodo que abarca la gestión de los 4 Rectores Generales que elegí estudiar en esta tesis, y después analizo el perfil de la UAM con la intención de entender el ambiente y el contexto de los mecanismos de negociación para obtener la financiación.

### 3.1.2 Trayectoria del financiamiento

Las influencias tendenciales macro, micro, de la dinámica interna del SES, mencionadas en el capítulo 2, así como las propias características del *Modelo UAM*, propiciaron que el financiamiento federal a la Metropolitana fuera diferente al de otras Universidades, dada su propuesta innovadora en lo académico y organizacional. “En los primeros años de la Universidad el presupuesto requerido era muy alto debido a que iniciaba de cero (...) por lo que en los dos primeros años no existía monto fijo predeterminado para la Universidad, vía la SEP se le otorgaron los recursos necesarios (...) A partir de 1976 los requerimientos de la Institución se fueron modificando y se empieza a utilizar el modelo de Presupuesto por Programas para un manejo más racional de los recursos.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> LEAL Güemez, Regina, “Redes y colaboración como método alternativo en el financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en México: el caso de la UAM”, op cit, p.93

**TRAYECTORIA DE LOS ACTORES REFLEJADA EN EL PRESUPUESTO DESDE 1988**

<b>AÑO</b>	<b>RECTOR GENERAL UAM</b>	<b>PRESUPUESTO UAM (*)</b>	<b>SECRETARIO EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	<b>SECRETARIO EJECUTIVO DE ANUIES</b>
1988	Dr. Oscar Manuel González Cuevas	\$ 146,815.5	Miguel González Avelar/Manuel Bartlett Díaz	Dr. Juan Casillas García de León
1989	Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares	\$ 176,590.6	Manuel Bartlett Díaz	"
1990	"	\$ 230,040.20	"	"
1991	"	\$ 316,678.4	"	"
1992	"	\$ 405,017.6	Manuel Bartlett Díaz/Ernesto Zedillo Ponce de León	"
1993	Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares/ Dr. Julio Rubio Oca	\$ 520,678.0	Ernesto Zedillo Ponce de León/Fernando Solana Morales	Carlos Pallán Figueroa
1994	Dr. Julio Rubio Oca	\$ 619,478.1	Fernando Solana Morales/José Ángel Pescador Osuna	"
1995	"	\$ 802,359.7	Fausto Alzati Araiza/Miguel Limón Rojas	"
1996	"	\$1,115,363.0	Miguel Limón Rojas	"
1997	Dr. Julio Rubio Oca/ Dr. José Luis Gázquez Mateos	\$1,372,733.4	"	Dr. Julio Rubio Oca
1998	Dr. José Luis Gázquez Mateos	\$1,749,782.6	"	"
1999	"	\$1,681,737.8	"	"
2000	"	\$2,125,423.4	Miguel Limón Rojas/Reyes Taméz Guerra	"
2001	Dr. José Luis Gázquez Mateos/ Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	\$2,429,811.1	Reyes Taméz Guerra	Dr. Jorge Luis Ibarra Mendivil
2002	Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	\$2,622,277.8	"	"
2003	"	\$2,751,367.7	"	"
2004	"	\$2,924,110.8	"	"
2005	"	\$3,402,842.5	"	"

(\*) M. de pesos.

Fuente: SEP, Dirección General de Educación Superior Universitaria, Dirección de Subsidio a Universidades, Subdirección de Gestión y Seguimiento Presupuestal, 2005

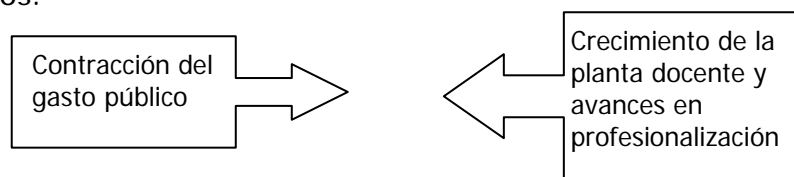
El Rector de la UAM Juan Casillas (1975-1979) afirmó en entrevista al respecto del primer presupuesto que el "interés en hacer ese modelo hizo que las condiciones del financiamiento de la institución fueran muy favorables. El apoyo del gobierno federal del licenciado Echeverría fue muy amplio, además la estructura que fue generada por estudios de la SEP y la ANUIES, en los cuales

---

yo no participé pero que sí conocimos al inicio de la institución, hablaba de características particulares que requerían de un financiamiento especial, diferente del que tenían las universidades (...) El apoyo directo de las gestiones del Arquitecto Ramírez Vázquez con el Presidente era que se nos diera el apoyo necesario para hacerlo. Entonces, yo diría que en los primeros años de la universidad el apoyo fue extraordinario (...) Sí hubo un tratamiento diferente porque el modelo era diferente."

El doctor Oscar González opinó que "fue una decisión del gobierno 'vamos a gastar más en educación superior', y en qué conviene gastar, pues hubo un aspecto que se vio que convenía, era tener un número mayor de profesores de tiempo completo."

Diversos mecanismos ha utilizado la Universidad Autónoma Metropolitana desde su creación y a lo largo de su historia para allegarse mayores recursos para continuar operando y ofrecer una opción académica, tales como la construcción de becas y estímulos para el personal académico. Por ejemplo para los años 80, con la crisis económica del país, la UAM adoptó medidas preventivas a futuro, como el incremento de la planta docente de tiempo completo y se avanzó en la profesionalización mediante la implementación de becas y estímulos académicos.



En esa época de crisis, la UAM orientó su esfuerzo desde 1982 hacia el mejoramiento de la calidad educativa, la racionalización de los recursos, la ampliación de la cobertura de las funciones sustantivas y la vinculación de la enseñanza y la investigación con los problemas nacionales. Hacia el interior de la Universidad se analizó la crítica situación económica imperante en el país y que afectaba al Sistema de Educación Superior (SES), por lo que la UAM no estaba ajena a las consecuencias. En 1984 "el Colegio Académico integró una Comisión encargada de analizar la historia de los presupuestos de ingresos y egresos de la Universidad, así como las tendencias de distribución y preparar un dictamen con recomendaciones para la elaboración de futuros proyectos. Como resultado hubo diversas recomendaciones, entre las cuales por primera vez se habla de la necesidad de obtener recursos adicionales, recomendando la instrumentación de cursos de educación continua y actualización, la prestación de asesorías institucionales y el establecimiento de convenios patrocinados."<sup>47</sup>

Para 1985 la Metropolitana expidió el Tabulador para el Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPA) como una medida de restricción y racionalización presupuestal. "Hasta 1986 en la distribución del presupuesto se

---

<sup>47</sup> LEAL Güemez, Regina, Ibid, p.94

---

privilegió el pago al personal y decrementó al porcentaje destinado a otros gastos de operación e inversión, distribución que de nuevo se corrigió a partir de 1987.”<sup>48</sup>

En 1989 “se inició una etapa donde se instrumentaron nuevas políticas de financiamiento por parte del Gobierno Federal a través de la SESIC (Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica), por ejemplo la diferenciación salarial ente el personal académico”<sup>49</sup>, la UAM implementó un sistema de becas y estímulos al personal académico, que junto con la creación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) por parte del gobierno, la puesta en marcha del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), y al aumento de cuotas (de 500 a 2 mil viejos pesos), solventó la situación de crisis económica y posible fuga de cerebros.

“Con respecto a la distribución del presupuesto, a principios de 1990 el rector modificó el criterio de asignación, que hasta entonces se basaba en el número de alumnos por Unidad, de tal forma que del presupuesto total de la Universidad se le restaba la parte destinada al pago del personal (el irreductible) y la diferencia se distribuía entre las Unidades de acuerdo a los planes y programas académicos, los costos derivados de su administración y las necesidades de mantenimiento. Posteriormente además de restarle estos rubros se decrementó también una cantidad para el pago de servicios básicos (luz, teléfono, agua, gas) y para programas indispensables de mantenimiento; el resto se distribuía entre los programas académicos.”<sup>50</sup>

Entre 1991 y 1993 en la UAM se hicieron entrar en operación los Estímulos a la Trayectoria Académica Sobresaliente (ETAS) y el Estímulo a los Grados Académicos como los últimos ajustes de apoyo al ingreso del personal académico y como medida evaluatoria de la trayectoria académica del personal. En el mismo periodo, el entonces Rector General promovió con el Patronato la actualización de las cuotas escolares pero los alumnos se movilizaron en contra del aumento, logrando la suspensión de los incrementos.

Se puede concluir que se financió una propuesta innovadora y alternativa a lo que existía en los años setenta en el Sistema de Educación Superior (SES) en el país, que como parte del Sistema se ha ido adaptando a las transformaciones tendenciales, modificando la forma del Modelo UAM. A este respecto la apreciación del licenciado Edmundo Jacobo, Secretario General de la Metropolitana (1997-2001), es que hubo una transformación en las formas de financiar a la Universidad, que ya no es por su modelo académico, “ese factor pesó, hoy en día ya no. Fue un modelo importante por sus expectativas como un sistema más eficiente y alternativo. Todavía cuando estuve en la Dirección de Planeación eso contó, pero ahora al final lo que cuenta son los resultados.

---

<sup>48</sup> LEAL Güemez, Regina, Id, p. 95

<sup>49</sup> LEAL Güemez, Regina, Id, p.95

<sup>50</sup> LEAL Güemez, Regina, id, p.96

---

Hay muchos casos y se sabe de muchos casos de universidades que tienen sistema departamental, pero lo que cuenta son los resultados." En este sentido de alguna manera coincidió el doctor Casillas al afirmar que "poco a poco estamos ya en la misma condición que todas las demás [Universidades], entonces nos empiezan a aplicar las mismas reglas que a todos los demás." Cabe matizar dicha afirmación. El estar en la misma condición que todas las demás Universidades es debido a que aquellas, durante los 30 años de existencia de la Metropolitana, han ido poco a poco modificando su forma, mientras que la UAM ha dado prioridad temporalmente la adaptación más que a la innovación. Y ello no tanto por causas internas como externas al ambiente.

La situación es que los recursos son escasos y la Universidad ha tenido que adaptarse mediante diversos mecanismos a las tendencias financieras para el Sistema. La UAM "ha obtenido ingresos extraordinarios de diversos fondos a partir de 1998; estos recursos han variado a lo largo de los años según los programas creados y las cantidades asignadas por el gobierno federal a los mismos"<sup>51</sup> Este tipo de recursos llamados "etiquetados" son provenientes también del Gobierno Federal a través del SNI, de SEP-Conacyt, de ANUIES, tales como el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (Fomes), los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional y del Posgrado (PIFI y PIFOP, respectivamente), el Programa de Mejoramiento del profesorado (Promep) y el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (Pronabes). El mismo Gobierno promueve una política financiera que asigne recursos de acuerdo a resultados como una forma de incentivar a las instituciones a eficientar sus actividades para recibir mayores recursos, actividades que serán sujetas a evaluación y a rendición de cuentas, porque tales recursos no pueden destinarse a otra cosa que no sean a la cual fueron destinados. Por lo mismo que son recursos preestablecidos por su objeto -ya sea para costear proyectos de investigación, de posgrado, científicos, tecnológicos, para infraestructura, entre otros-, proporcionan a la Universidad diversos elementos para competir por ellos entre otras instituciones afines. Y como la UAM es innovadora y, como se verá en el capítulo 5, competitiva, maximiza sus mecanismos para la obtención del financiamiento sin dejar de ser eficiente.

### 3.2 Su Perfil<sup>52</sup>

La UAM tiene perfil competitivo<sup>53</sup> desde su fundación en 1974. Las causas de la competencia son los recursos en un ambiente en donde éstos escasean: al exterior compete con el modelo de docencia e investigación de la UNAM (su homóloga autónoma y federal); compete por su ubicación geográfica con las Facultades de Estudios Superiores (FES) Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza [antes todas Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP)

---

<sup>51</sup> LEAL, Güemez, Regina, Id, p.101

<sup>52</sup> Fuentes diversas, desde historias orales, bibliográficas, hasta electrónicas. Ver bibliografía

<sup>53</sup> Ver el capítulo 5 referente a isomorfismo organizacional o imitación competitiva

todas de la UNAM] al construir sus Unidades en zonas marginales de ese entonces (Iztapalapa al oriente, Azcapotzalco al norte, Xochimilco al sur (aun en los límites de la delegación Coyoacán pero hasta ahí llegaba la zona urbana en esos años).

Al interior compite verticalmente por poder real entre sus Unidades académicas y la Rectoría General; compite horizontalmente entre las Unidades por recursos; compite al mismo nivel entre las Divisiones y entre las carreras dentro de las Divisiones por espacios de poder.

He detectado áreas de influencia en cada Unidad que se reflejan en la formación de los cuerpos directivos, empezando por los Rectores Generales y de Unidad:

#### RECTORES GENERALES

UNIDAD	ÁREA INFLUENCIA				TOTAL
	CBI	CBS	CSH	CyAD	
Azcapotzalco	2				
Iztapalapa	4				
Xochimilco					
Externo (UNAM)	1		1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

En el cuadro anterior es claro ver que si bien tres cuartas partes de los Rectores Generales provienen del área de influencia CBI, al interior de ésta se puede ver una marcada competencia entre dos fuerzas, una que proviene de las ingenierías y otra de las ciencias básicas, siendo las ingenierías las que dominan.<sup>54</sup>

RECTOR GENERAL	ÁREA DE INFLUENCIA	PERIODO
Arq. Pedro Ramírez Vázquez	Arquitecto	(ene.74/sep.75)
Dr. Juan Casillas García de León	Ing. Civil	(oct.75/oct.79)
Dr. Fernando Salmerón Roiz	Abogado	(oct.79/nov.81)
Fís. Sergio Reyes Luján	Físico	(nov.81/dic.85)
Dr. Oscar Manuel González Cuevas	Ing. Civil	(dic.85/nov.89)
Dr. Gustavo A. Chapela Castañares	Ing. Químico	(dic.89/nov.93)
Dr. Julio Rubio Oca	Físico	(dic.93/nov.97)
Dr. José Luis Gázquez Mateos	Ing. Químico	(dic.97/nov.2001)
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	Físico	(dic.2001/dic.2005)

Sin contar a los ex Rectores de procedencia externa, entre las tres Unidades que compiten por el poder sólo dos han logrado poner líderes en el máximo

<sup>54</sup> Para mayor información acerca de las biografías y trayectorias de los ex Rectores Generales, ver capítulo [cuatro](#).

cargo: Azcapotzalco e Iztapalapa, siendo ésta última la que en 31 años de la Metropolitana ha conservado el liderato por 22 años, mientras que Azcapotzalco sólo ha tenido el poder 8 años alternadamente.<sup>55</sup> El periodo del cargo de Rector General y de Unidad es por cuatro años sin posibilidades de reelección, según lo dicta La Ley Orgánica en su Capítulo III, Art. 15: “El Rector General de la Universidad será el representante legal de la institución. Durará en su cargo cuatro años y no podrá ser reelecto”.

En la Unidad Azcapotzalco su área de influencia es la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), y dentro de ésta el Departamento de Sociología (de los 10 Rectores hasta julio de 2005, los cuatro primeros fueron ingenieros y los últimos seis han provenído del área de sociales, tres de ellos han sido sociólogos, seguidos de cerca por los economistas); en Iztapalapa su área de influencia es la División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), con preponderancia de las ingenierías sobre las básicas (de sus 8 Rectores hasta junio del 2005, 3 han sido ingenieros, 2 físicos, 1 abogado y 1 médico); en Xochimilco el área de influencia hasta junio del 2005 es la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) con los científicos a la cabeza desplazando a los biólogos que los siguen de cerca. Estas áreas de influencia reflejan el posicionamiento de sus líderes.

#### RECTORES DE UNIDAD

UNIDAD	ÁREA INFLUENCIA				TOTAL
	CBI	CBS	CSH	CyAD	
Azcapotzalco	4		6		10
Cuajimalpa		1			1
Iztapalapa	5	1	2		8
Xochimilco		6	1	1	8
Rectoría General	7		1		8
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

#### SECRETARIOS GENERALES

UNIDAD	ÁREA INFLUENCIA				TOTAL
	CBI	CBS	CSH	CyAD	
Azcapotzalco			2		2
Iztapalapa	4		2		6
Xochimilco		1	1		2
Externo			2		2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>		<b>12</b>

Cuando fue Rector General el arquitecto Pedro Ramírez, su Secretario General también fue de procedencia externa, siendo ambos los primeros directivos en la institución. Con el segundo Rector, Juan Casillas García de León, procedente de Azcapotzalco, el Secretario fue nombrado de la Unidad Iztapalapa. Con el tercer Rector, quien procedía de Iztapalapa, el Secretario fue nombrado de la Unidad

<sup>55</sup> Datos hasta junio del 2005.

Xochimilco. El cuarto Rector General, Sergio Reyes Luján que provenía de Iztapalapa, nombro a su Secretario proveniente de Azcapotzalco; Oscar González Cuevas, de Azcapotzalco, tuvo como acompañante en la gestión al Secretario General procedente de Iztapalapa. Hasta aquí es posible apreciar un equilibrio competitivo ininterrumpido entre las áreas de influencia y las Unidades. De 1989 a 1993 tanto Rector como Secretario generales tuvieron procedencia de Iztapalapa. En el periodo siguiente, con Julio Rubio, se volvió a buscar el equilibrio en las competencias entre Unidades, las áreas de influencia, e incluso entre los sexos, pues la Secretaria General fue de Xochimilco de CBS. La única mujer en la historia de la UAM y la única ocasión en que CBS llegaron a uno de los dos cargos de mayor liderazgo en la institución<sup>56</sup>. Después con Gázquez Mateos el Secretario General fue de Azcapotzalco. Por último, los actuales Rector y Secretario Generales son de Iztapalapa. La única variación en este caso fue el área de procedencia, mientras el Rector es de CBI, el Secretario lo es de CSH. El equilibrio de la competencia entre Unidades se volvió a romper, sólo se mantuvo entre áreas de influencia. Es posible apreciar tres ocasiones, a partir de 1993, en las que el Secretario General ha tenido que renunciar a su cargo para competir por la Rectoría General, motivo por el cual ha sido nombrado otra persona quien ha ocupado temporalmente el puesto.

NOMBRE	PERIODO	PROCEDENCIA	ÁREA
Enrique Alvarez del Castillo	(ene.74/feb.76)	UNAM	CSH
Sergio Reyes Luján	(feb.76/oct.79)	Iztapalapa	CBI
Rolando Guzmán Flores	(oct.79/dic.81)	Xochimilco	CSH
Jorge Ruíz Dueñas	(dic.81/nov.85)	Azcapotzalco	CSH
Alfredo Rosas Arceo	(dic.85/nov.89)	Iztapalapa	CBI
Enrique Fernández Fassnacht	(dic.89/oct.93)	Iztapalapa	CBI
David Torres Mejía *	(oct.93/nov.93)	Iztapalapa	CSH
Magdalena Fresán Orozco	(dic.93/oct.97)	Xochimilco	CBS
José Luis Rodríguez Herrera *	(oct.97/dic.97)	Tienda UAM	CSH
Edmundo Jacobo Molina	(dic.97/oct.2001)	Azcapotzalco	CSH
Antonio Aguilar Aguilar *	(oct.2001/dic.2001)	Iztapalapa	CBI
Ricardo Solís Rosales	(dic.2001/oct.2005)	Iztapalapa	CSH

Fuente: Revista "Semanario de la UAM".

\* Secretario General temporal

Con respecto al presupuesto, se ha observado que la Unidad Iztapalapa compite más eficazmente por sus recursos al ir a la delantera en las reformas, adecuaciones o modificaciones a sus procesos académicos y administrativos, en el sentido de ser propositiva y actuar rápidamente en la aplicación de las mismas; además lleva la vanguardia por sus indicadores de investigación, su número profesores-investigadores de tiempo completo con doctorado y el número de académicos miembros del SNI:

<sup>56</sup> En mayo del 2005 la misma Dra. Magdalena Fresán fue nombrada, después del respectivo proceso de selección, Rectora de la Unidad Cuajimalpa, lo que la convierte en la cuarta mujer que ha dirigido una Unidad Académica de la UAM de entre 35 Rectores, a lo largo de sus más de 30 años.



Unidad / concepto	Profesores PROMEP	Cuerpos Académicos	Profesores miembros del SNI	TOTAL
Azcapotzalco	249	83	141	473
Iztapalapa	469	94	344	907
Xochimilco	262	72	144	478
<b>TOTAL</b>	980	249	629	<b>1,858</b>

Perfil competitivo de la UAM por Unidades (sin Cuajimalpa dada su nueva creación) y grupos de élite acomodados en el escenario político nacional, desde su fundación al año actual, 2005:

	PERFIL	GRUPOS/ELITES	ÁREAS DE INFLUENCIA	EFFECTOS
<b>Azcapotzalco</b>	Aplicación de la profesión en mercado de trabajo	El diseño del arreglo institucional fue resultado de redes laborales y de amistad política, los directivos se conocían entre sí. Competitivos.	CBI, CSH, CyAD	Mayor índice de egreso y titulación, más rápida inserción en el mercado laboral
<b>Iztapalapa</b>	Desarrollo de la investigación y el posgrado	El diseño del arreglo institucional fue resultado de redes laborales y de amistad política, los directivos se conocían entre sí. Competitivos.	CBI, CBS, CSH	Redes más grandes de relaciones
<b>Xochimilco</b>	Sistema "modular"	El equipo original se conformó de manera azarosa	CBS, CSH, CyAD	
<b>Rectoría General</b>		Sus directivos han sido individuos más especializados en la administración que en la academia o investigación, salvo el caso del Rector y Secretario Generales quienes han salido de las filas de la academia	CBI	Formación de líderes con visión para el sector público.
<b>EFFECTOS</b>	El nivel de competencia académica entre Unidades no es marcado, debido a las esferas de "especialización".	Los grupos o elites en las Unidades derivan en gran medida de la conformación de los equipos directivos fundadores. Estas observaciones explican en parte la conformación de los grupos de poder actuales en cada Unidad.	Los Rectores y Secretarios Generales en su mayoría han procedido de esa área, lo que ha marcado las redes de relaciones de la UAM con otras instituciones tanto del sector público como del privado, nacional e internacionalmente.	

Con base en LÓPEZ Zárate, Romualdo, "Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años"

Las características de identidad hasta ahora expuestas han sido de la institución con relación a su entorno, ahora analizaré las características de identidad de la comunidad de la UAM para ver más de cerca lo concerniente los temas que tienen que ver con la relación ente sus integrantes, a los intereses comunes

---

entre los miembros de la institución, al deseo de unidad, al sentimiento de pertenencia, a la lealtad de los individuos al grupo al que pertenecen.

La UAM está formada por una comunidad endógena porque se forma desde el interior de sí misma. Eso se explica por sus orígenes, en 1974. Sus primeros directivos provinieron, en su mayoría, de la UNAM, lo mismo que su planta académica; sin embargo, ya para los años ochenta los órganos personales, si bien no todos se había formado en las aulas de la Metropolitana, ya habían escalado varios cargos de gestión dentro de ella, lo que les proporcionó un sentimiento de integración a prueba de la competencia de agentes externos. Por lo que toca a la planta académica, muchos de los egresados desde la primera generación de licenciatura han pasado a ser profesores-investigadores<sup>57</sup>, aunque no toda la planta académica se ha formado desde las filas de los egresados, sí una gran parte y ese es un criterio (no escrito) de selección.

No sucede lo mismo con las plazas para personal administrativo (ni de confianza ni sindicalizado), aunque priva la preferencia a contratar también a egresados de la institución como personal de confianza con la recomendación de sus propios profesores (sobre todo cuando éstos ocupan cargos de gestión, ya sean órganos personales o instancias de apoyo). Ello conlleva a tensiones entre los espacios académico y administrativo, llegando a sacralizar el espacio académico. Se pueden apreciar relaciones estrechas ente los integrantes de cada espacio de poder (por ejemplo entre los administrativos de confianza contra los de base o viceversa) e intereses comunes entre los miembros de cada grupo (por ejemplo intereses políticos entre los académicos integrados a Departamentos durante los procesos de elección de Dirección, que es el cargo inmediato superior; o por intereses académicos que los lleva a formar Áreas de Investigación). Estos intereses comunes se tensan y llegan a atomizarse cuando los intereses políticos son por la persecución de cargos más altos, como el de Rector; sobre todo en esta situación de alianzas entre grupos o incluso entre Departamentos se aprecia un deseo de unidad por alcanzar el objetivo (aunque parece coyuntural, el proyecto académico del Rector será el que perdure, por lo menos, los 4 años que dura la gestión).

Pero las resistencias más severas que llevan a generar un sentimiento de pertenencia –negativo- se pueden apreciar por ejemplo en los procesos de elección de Rector o Secretario generales, puesto que ahí son las Unidades académicas las que se disputan los cargos, por lo que se vuelven más endógenas. Por ejemplo la Rectoría General, desde hace 20 años, o sea las últimas 4 administraciones, ha sido ocupada por individuos provenientes de la Unidad Iztapalapa, y dentro de esa Unidad, de la División de CBI; por lo que Iztapalapa muestra bastante fortaleza y unidad al competir entre Azcapotzalco

---

<sup>57</sup> Reglamento Interno de Ingreso, Promoción y Permanencia Académica (RIPPA) faculta a los estudiantes de licenciatura a ser ayudantes de profesor y tienen prioridad en los concursos de oposición para plazas de asistente, asociado o técnico y las subsecuentes en orden ascendente.

---

y Xochimilco (sobre todo con la primera) por esa plaza, y lo mismo sucede con CBI de esa Unidad, que compite doblemente, por un lado con las otras dos Divisiones de la misma Unidad, y por otro lado con las otras seis de las dos Unidades restantes.<sup>58</sup>

Las situaciones expuestas -en sentido negativo como mecanismos de defensa (u ofensivos)- no son una constante en la historia de la UAM y habrá otras interpretaciones a tales casos, e incluso podría aquí mismo demostrar en sentido positivo con un ejemplo y aprovechar con otro para corroborar mi hipótesis acerca de que las características de identidad de la UAM han sido elegidas y transformadas para competir por recursos públicos. Para ello me será útil la característica de identidad que es la lealtad.

En los contextos de asignación presupuestaria por parte del Gobierno Federal en que a la Metropolitana le ha sido recortado su asignación con respecto a la UNAM (como ejemplo, y casi siempre es ese el referente), la comunidad UAM muestra su lealtad a la institución y a sus dirigentes, independientemente de las tensiones internas entre las varias esferas de poder ya mencionadas. Esa lealtad es muestra de su identificación con los símbolos de la Universidad, mismos que creen que deben defender ante las arbitrariedades. Siendo absolutamente una acción racional (que se mueve ya sea por oportunidades o deseos), la extienden entre los estudiantes y las familias de toda la comunidad "uamera", para crear solidaridad y generar opinión pública a su favor de obtener más recursos públicos. Eso es un indicador de posicionamiento de la Universidad y de resultados, lo que vale a la hora de negociar presupuesto.

Llegado al final, he demostrado que hay muchas definiciones de identidad, que éstas se pueden adoptar no sólo para hablar de identidad social en general, sino para referirse a la identidad tanto de una institución como de una organización o de grupos de individuos (no lo hice en este caso, pero también vale para identidad individual o personalidad). Y he confirmado también mi hipótesis acerca de las características de identidad de la UAM fueron y han sido esenciales para obtener sus recursos de una manera innovadora.

Esto me lleva a plantearme la pregunta ¿cómo ha sido posible la elección de las características identitarias? La respuesta la planteo en el siguiente capítulo donde abordo la relación de los máximos dirigentes o líderes de la UAM, los Rectores Generales, como estrategias negociadores de recursos mediante la apropiación del discurso y el manejo del *Modelo UAM*.

---

<sup>58</sup> Sin contar Cuajimalpa que se acaba de crear y por lo tanto no hay elementos antecedentes para analizar comparativamente.

---

#### 4. LOS DIRIGENTES Y EL FINANCIAMIENTO

En el capítulo del Modelo Innovador digo que la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) nació con un modelo académico y administrativo innovador resultado de una visión de futuro, y que ha sido el elemento determinante para el financiamiento público que anualmente recibe; ahora en este capítulo desarrollo una dimensión en la cual descansa ese elemento: los actores, sus dirigentes. ¿Por qué llegan a ser líderes? ¿Quiénes han sido los dirigentes de la UAM que han moldeado ese modelo? ¿Cuál ha sido su trayectoria? ¿Cuál ha sido su influencia en la estrategia de negociación del financiamiento?

El argumento del presente capítulo se basa en la importancia de los líderes o dirigentes de la UAM en la negociación del financiamiento. El liderazgo es entendido como la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de un grupo, y es preferible que sea compartido<sup>1</sup>. De entre las figuras del gobierno de la UAM llamados Órganos tanto colegiados como personales, elegí analizar la de los Rectores Generales porque es el Órgano Personal de mayor autoridad y con mayor poder en la jerarquía institucional y sobre el cual incide la responsabilidad de negociar los recursos para la Universidad.

El peso de la Universidad Autónoma Metropolitana recae temporalmente sobre la representación pública del Rector General, él es la figura con la cual la opinión genera una imagen de la institución y de su organización. Ese peso puede hacer sucumbir a cualquier dirigente no preparado. También sus propias carencias pueden hacerlo caer; es por eso que, sin pretender hacer culto a la personalidad, estudio la importancia de la biografía, trayectoria y discursos de algunos Rectores Generales para demostrar que la formación en el gobierno universitario es importante en la Metropolitana para conocer el *Modelo UAM*, sus alcances y limitaciones, y con ello diseñar estrategias de negociación entre otras cosas para la obtención de recursos en un ambiente de escasez y competencia. Como un sub producto, para colocar recursos humanos fuera de ella en beneficio de ella, tal vez.

Al interior, como se apreció en el [capítulo anterior](#), el modelo de descentralización permite que los Rectores de Unidad sean autónomos e independientes del Rector General, de acuerdo a sus competencias y límites expresos en la Legislación Universitaria. Sin embargo, la imagen pública de la Universidad recae en el Rector General, esa imagen se sostiene con resultados para, por ejemplo, negociar sus recursos. Los resultados los proporcionan ciertamente las Unidades académicas, pero el *muñequero* político ante la Secretaría de Educación Pública (SEP), ante la de Hacienda (SHCP) y ante la Cámara de Diputados, incluso en ANUIES y en la misma Presidencia de la República como alguno de los informantes clave han declarado<sup>2</sup>, lo desarrolla quien durante cuatro años es desig-

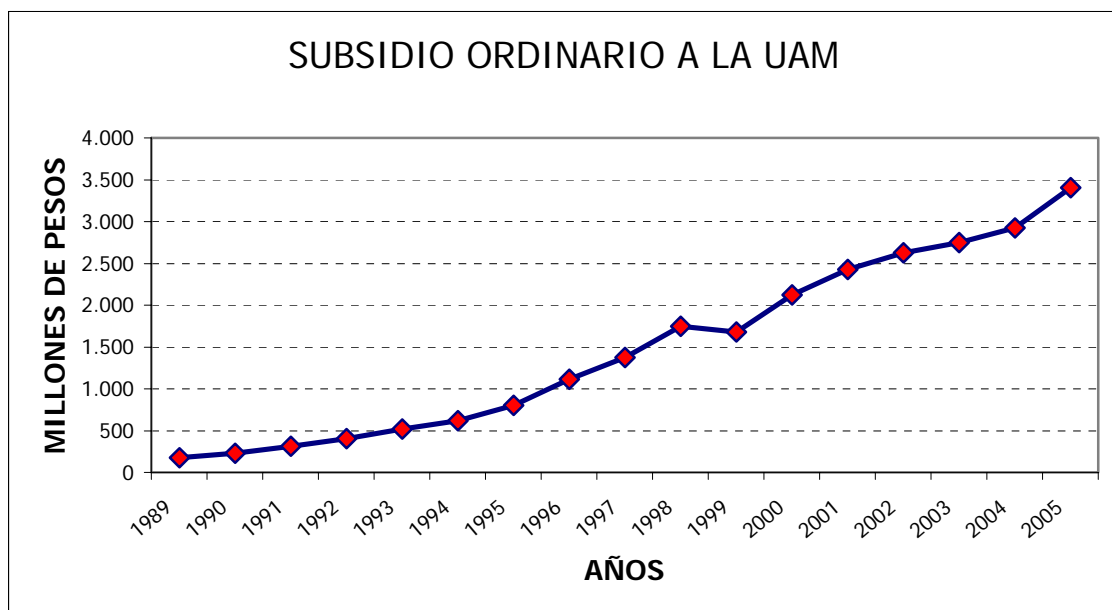
---

<sup>1</sup> CASARES Arrangoiz, David, "Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad", FCE, México, 2000, p. 89

<sup>2</sup> Ver capítulo 6 acerca de la Negociación.

nado Rector General. De él depende en gran medida que se mantenga, baje o suba el presupuesto ordinario y que el extraordinario se obtenga. De su capacidad negociadora. Por ello, por el peso político que tiene este Órgano de gobierno, es que seleccioné a cuatro Rectores Generales que ocuparon el cargo entre 1989 a 2005, de ellos analicé sus biografías, sus trayectorias y sus estrategias de negociación para obtener sus recursos: Gustavo A. Chapela Castañares (1989-1993), Julio Rubio Oca (1993-1997), José Luis Gázquez Mateos (1997-2001) y Luis Mier y Terán Casanueva (2001-2005). Esta selección tiene que ver tanto con el tiempo como con los actores.

La temporalidad coincide por un lado con la llegada al poder en México de un grupo de políticos calificados por la oposición de "neoliberales" en 1988, periodo que marca el surgimiento de nuevas formas de financiamiento a la ES que impulsó el presidente Carlos Salinas de Gortari, premiando el mérito académico y de investigación.<sup>3</sup> Por otro lado con la alternancia en el poder en el 2000, en donde Acción Nacional (PAN) ganó al Partido Revolucionario Institucional (PRI) la presidencia de la República, y con ello cambió el gabinete y en consecuencia el titular de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Por esas circunstancias me pareció importante analizar a los actores, los líderes de la UAM que en ese tiempo gobernaron la Universidad, su trayectoria y discurso para entender la dirección de sus políticas en torno al presupuesto federal y a la obtención de recursos adicionales.



Fuente: SEP, Dirección de Subsidio a Universidades, 17/06/2005

<sup>3</sup> Recuerdo que en 1989 se creó el Estimulo a la Docencia e Investigación, en 1990 la Beca al Desempeño Académico. Para mayor detalle ver el [capítulo 7](#) referido a la transformación de las políticas de financiamiento.

AÑO	Recurso adicional			Subsidio	PERIODO
	FOMES	PROMEP	PIFI *	MONTO	
1989	0	0		176,590.60	Chapela
1990	5,100.0			230,040.20	
1991	10,606.8	0		316,678.40	
1992	12,551.0	0		405,017.60	Rubio
1993	16,556.0	0		520,678.10	
1994	18,806.6	0		619,478.10	
1995	11,155.7	0		802,359.70	Gázquez
1996	19,571.6	7,517.0		1,115,363.00	
1997	23,906.4	7,485.0		1,372,733.40	
1998	38,735.9	5,668.0		1,749,782.60	Mier y Terán
1999	41,714.2	11,000.0		1,681,737.80	
2000	43,563.5	0		2,125,423.40	
2001	0	0	42,559.94	2,429,811.10	
2002	0	0	51,617.36	2,622,277.80	
2003	0	0	54,249.84	2,751,367.70	
2004	0	38,883.4	50,447.06	2,924,110.80	
2005	0	0		3,402,842.50	

Fuente: SEP, Dirección de Subsidio a Universidades

\* Fuente: [www.sesic.sep.gob.mx](http://www.sesic.sep.gob.mx)

En esta parte de la investigación señalo algunos mecanismos que se adoptaron en la UAM para lograr, independientemente del presupuesto federal, un liderazgo para el financiamiento que contribuyera a su desarrollo. Ello significó el reto de perfeccionar su gestión y utilizar de forma racional, eficiente y efectiva los recursos disponibles y el esfuerzo de desarrollar fuentes alternativas de financiamiento vinculadas a las actividades académicas, mediante la acción coordinada y la cooperación con el gobierno.

Aun ante los periodos críticos, el Estado continuó siendo la principal fuente de financiamiento de la UAM, no obstante, con la voluntad política de los dirigentes de la Metropolitana se ha logrado que los sectores productivos y de servicios sean participativos como fuentes alternas, logrando mantener la *casa abierta al tiempo*, como reza el lema que nació con la Universidad, aun en situación de escasez presupuestaria.<sup>4</sup>

Las instituciones requieren de dirigentes que inspiren y orienten el rumbo de la organización; la Universidad Autónoma Metropolitana se ha caracterizado por tener dirigentes con una alta formación académica, administrativa y política, y

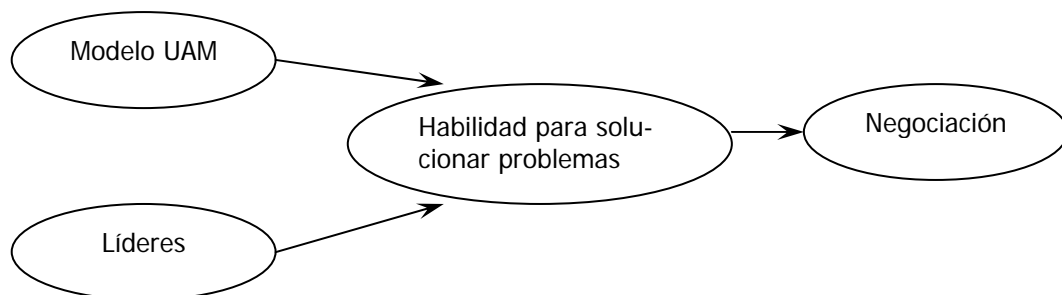
<sup>4</sup> La UAM recibe el financiamiento federal para cumplir con sus funciones sustantivas; sin embargo, en esa definición de necesidades se le presenta al gobierno un problema de distribución de recursos para diversos servicios públicos, no sólo para la educación superior en particular. Este conflicto de distribución y cooperación se resuelve por medio de la negociación y con base en las reglas establecidas, porque los recursos son un bien escaso que hay que distribuir racionalmente. Los parámetros políticos son estratégicos en la definición de los patrones de negociación financiera entre el gobierno federal y la Universidad, aunque esas reglas no son exclusivas de este campo de la acción pública, sino que forman parte central del régimen político en su sentido amplio.

---

por ser formadora de capital humano de alto nivel que se ha posicionado en lugares estratégicos en el SES. Este elemento es trascendental para explicarnos el financiamiento a la Metropolitana. Otra característica ha sido la de contar con dirigentes con arraigo universitario, es decir, con compromiso con la comunidad universitaria de manera que hagan crecer a su institución y respondan a su función social; al mismo tiempo que logren desarrollar y capacitar a otros miembros de la organización para hacerlos más competitivos y aumentar así su capital intelectual.

A lo largo de sus treinta años de existencia, la UAM se ha ido orientando en la formación de dirigentes entre sus académicos que promuevan y consoliden sus principios y políticas académicas. La fortaleza de su organización depende de sus líderes. Si tienen dirigentes preparados y con autoridad académica para orientar la institución hacia los fines de la innovación, y si son capaces de proponer reglas, normas y valores que fortalezcan la organización y el *Modelo UAM*, vigorizarán la interacción con otras organizaciones afines, buscando con ello posicionarse en el sector.

La negociación como estrategia y la habilidad para solucionar problemas hace de los líderes de la UAM una fórmula que es vista y estudiada desde otras instituciones afines, porque los líderes de la Metropolitana tienen una visión más amplia, de largo plazo y de mayor profundidad, debido a las características de la institución. El líder de la Metropolitana tiene la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de la universidad.



A reserva de que en el capítulo 6 desarrollo ampliamente el tema de los mecanismos de negociación como una estrategia de los líderes de la Metropolitana, aquí apporto las siguientes declaraciones de dos de mis informantes clave, miembros de la comunidad universitaria ambos, porque me sirven para dar *color*, como dicen los periodistas, a la investigación del presente capítulo donde abordo los temas de biografías, trayectorias y discursos de los líderes de la Metropolitana.

El licenciado Mario Flores Lechuga, Jefe del Departamento de Derecho (2001-2005), opinó que **"Yo creo que ha faltado un poco de más atención, a diferencia de la UNAM en donde vemos que sus funcionarios normalmente cabildan y están al pendiente antes de la aprobación del presupuesto, y aquí en la UAM ha**

---

faltado eso, quizá un enlace más cercano con el Legislativo para poder lograr con mayor éxito los recursos. Lo que ha sucedido es que ese enlace no aparece sólo se da en un esquema de la UNAM y en la UAM no lo hay y precisamente es lo que ha llevado a la UAM a que su presupuesto se ha disminuido en forma muy continua." Y en opinión de la doctora Adelita Sánchez Flores, "los Rectores Generales han sido, por decirlo de alguna manera que al lo mejor es una palabra poco clara, pero por decirlo así, muy institucionales. Nuestros Rectores Generales han tratado de llegar a acuerdos dentro de la propia ANUIES. No creo que ninguno de ellos haya tratado de llegar al Congreso a través ni de los Diputados, con ninguna relación personal, sino siempre a través de una relación institucional que se da en la propia ANUIES. Ese ha sido el camino."

Cada uno de los dos entrevistados tiene una visión acerca del comportamiento de los dirigentes con respecto a su habilidad para negociar, y es que les falta *cabildear* o son muy institucionales al hacerlo. En ambos casos, a los declarantes les hace falta conocer de cerca el proceso de negociación, tan de cerca como sólo los Rectores Generales pueden describirlo, debido a que ellos en representación del Patronato, que es la instancia a la cual por Ley le corresponde hacerse cargo, pero como son miembros honorarios, para facilitarles la tarea es el Rector General quien se dedica a la negociación, cabildeo o lobby. La negociación para el presupuesto de toda la Universidad impacta en mayor medida.

#### 4.1 Contexto biográfico

Para comprobar la hipótesis de que algunas de las opciones que son elegidas por los dirigentes de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) para competir por recursos públicos son, por un lado, maximizar la eficiencia de la UAM y por otro lado, optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación frente al gobierno federal, es preciso entender el contexto en que se desarrollan los individuos y conocer datos biográficos de los dirigentes de la Universidad.

El doctor Gustavo Chapela Castañares (D.F., 1946) estudió ingeniería química en la UNAM, su maestría en la misma área la realizó en Rice University (Tucson, Texas) y el doctorado en ingeniería química lo estudió en el Imperial Collage of Science and Technology, University of London en 1975.<sup>5</sup> El doctor Julio Rubio (D.F., 1949) estudió física en la UNAM, donde realizó también sus estudios de maestría y doctorado, sus posdoctorados los realizó uno en el Oak Ridge National Laboratory (Tennessee) y otro en la Oklahoma State University.<sup>6</sup> Por su parte el doctor José Luis Gázquez (D.F., 1948) es ingeniero químico por la UNAM y doctor en química teórica en The Hopkins University (Baltimore, Maryland).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Semanario de la UAM, Suplemento 14, Noviembre 27, 1989, p.3

<sup>6</sup> Semanario de la UAM, Diciembre 6, 1993, p.4

<sup>7</sup> Cemanahuac No.41, Noviembre 13, 1997, p.11 (Revista de la Unidad Iztapalapa)



Por último, el doctor Mier y Terán (D.F., 1945) es físico y doctor en ciencias por la UNAM y realizó un posdoctorado en la Universidad de Minnesota.<sup>8</sup>

En el siguiente cuadro es posible ver que en el periodo comprendido entre 1989 y 1994 la carrera académico-administrativa de los líderes de la UAM fue algo así como de estafeta, salvo en el caso del Dr. Rubio, quien saltó obstáculos llegando a la Rectoría de Unidad sin haber sido Órgano Personal anteriormente.

Ya en el capítulo 3 correspondiente al modelo innovador mencioné lo referente a las áreas de influencia en la Metropolitana, acá es necesario resaltar a CBI Iztapalapa como espacio idóneo, aparentemente, para formar líderes.

<b>NOMBRE</b>	<b>Ocupación actual</b>	<b>Cargos Órgano Personal</b>	<b>Periodo</b>
Gustavo A. Chapela Castañares	Director General del Conacyt	Rector General	dic.89/nov.93
		Rector de Unidad Iztapalapa	feb.88/nov.89
		Director de CBI Iztapalapa	abr.81/abr.85
		Secretario de Unidad Iztapalapa	jun.78/mar.80
Julio Rubio Oca	Subsecretario de SESIC, SEP	Rector General	dic.93/nov.97
		Rector de Unidad Iztapalapa	mar.90/nov.93
		Coordinador de Investigación y Posgrado, Iztapalapa	1989-1990
		Jefe del Área de Física Molecular, CBI Iztapalapa	1986-1990
José Luis Gazquez Mateos	Director Ejecutivo de Investigación y Posgrado, IMP	Rector General	dic.97/nov.01
		Rector de Unidad Iztapalapa	abr.94/nov.97
		Director de CBI Iztapalapa	abr.90/abr.94
		Jefe de Departamento de Química	1985-1989
		Jefe de Área de Química Cuántica	1983-1985
Luis Mier y Terán Casanueva	Rector General UAM	Rector General	dic.01/dic.05
		Rector de Unidad Iztapalapa	feb.98/dic.01
		Director de CBI Iztapalapa	jun.94/feb.98
		Jefe del Departamento de Física	1990-1994
		Jefe del Área de Físicoquímica de Fluídos	1982-1988
		Secretario Académico de CBI Iztapalapa	1979-1980

El corte de la trayectoria es hasta [septiembre](#) 2005.

En el periodo seleccionado se realizaron reformas académicas de trascendencia. De acuerdo con la cronología de contraste de la UAM (documento anexo), en la década de los 80 se perfiló la normatividad y las reglas del juego de la Metropolitana, en un contexto nacional de reforma económica, laboral, educativa y participativa. Esta es una herencia que el grupo que liderea a la Metropolitana

<sup>8</sup> Semanario de la UAM, Noviembre 21, 2001

---

desde prácticamente los años 90 a la fecha, ha capitalizado y orientado a promover iniciativas para mejorar la situación económica del personal académico (en 1991 con el Rector Gustavo Chapela entraron en operación los Estímulos a la Trayectoria Académica Sobresaliente, en 1992 se creó la Beca al Reconocimiento a la Carrera Docente del Personal Académico, en 1993 se estableció el Estímulo a los Grados Académicos; en el 2002 con Luis Mier y Terán se reformaron las Políticas Operacionales de Docencia, el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico, y el Tabulador para el Ingreso y Promoción del Personal Académico); por aumentar los ingresos propios por la vía de las cuotas (el Rector General Chapela solicitó al Patronato en 1991 aumentar por segunda ocasión las cuotas escolares a \$37.50 nuevos pesos), y por otros ingresos (en 1991 se aprobó el Reglamento de Diplomados, el de Programas de Investigación y el de Planeación; en 1991 y 1999 se modificó el Reglamento Orgánico, especificando las facultades del Patronato, del Tesorero y del Contralor Generales).

Desde la perspectiva de la dinámica interna del Sistema, la década de los 90 se caracterizó por reformas en el SES, como por ejemplo en marzo de 1993 se firmó la segunda "Declaración de Villahermosa"<sup>9</sup> en la que el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA, de la ANUIES) consideró "un compromiso fundamental frente a la sociedad, elevar la calidad el trabajo académico y buscar la excelencia y pertinencia social de los productos que al país ofrecen las Instituciones de Educación Superior, y que para ello debe empeñarse en acciones trascendentes que repercutan en los aspectos esenciales del trabajo académico."<sup>10</sup> Ello se puede ver reflejado en las acciones legislativas que emprendió el Rector General Chapela en su gestión al frente de la Metropolitana.

En el ámbito macro o internacional, los 90´s se identificaron por la apertura al exterior: en 1989 México se convirtió en miembro del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico; al año siguiente se cayó simbólicamente la "cortina de hierro" con la caída del muro de Berlín, y aparejado a ello inició la globalización; en 1991 México pasó a ser miembro de la OCDE; en noviembre de 1993 se firmó el TLC entre México, EU y Canadá.

En cuanto al patrimonio de la Metropolitana (documento anexo denominado cronología de la transformación del patrimonio de la UAM), durante el periodo de la Rectoría General del Dr. Chapela (1989-1993) se distinguen los siguientes datos: en 1989 se recibió en donación el terreno para la Rectoría General y en 1993 se colocó la primera piedra para ese edificio ambos acontecimientos son simbólicos por las fechas en que realizaron. A la gestión del Dr. Rubio (1993-1997) le hereda la construcción del nuevo edificio para la Rectoría General, y con este Rector se inició el proyecto institucional llamado *Mejoramos Nuestra*

---

<sup>9</sup> La primera se firmó en 1972.

<sup>10</sup> Documento de la 3ª. Reunión Ordinaria de Trabajo del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, realizada en Villahermosa, Tabasco, los días 26 y 27 de marzo de 1993.

---

Casa, lo cual también es simbólico porque marca la continuidad de un proyecto. En 1997 se entregó el edificio de la Rectoría General al Patronato y en 1998 se ocuparon las instalaciones ya por el entonces Rector General Dr. José Luis Gázquez (1997-2001). En el periodo del doctor Luis Mier y Terán (2001-2005) se aumentó considerablemente el patrimonio con la creación de la Unidad Cuajimalpa, la cuarta después de 30 años.

¿Qué tiene que ver todo esto con los dirigentes de la UAM? Que las tendencias nacional, internacional, la dinámica interna del SES y la de la propia UAM influyen en la mentalidad de a) la gente que apoya y b) la que elige a un determinado líder, así como en la dirección de las políticas de éstos.

La gente que participa en el proceso de auscultación para apoyar la designación de un Rector General en la UAM, puede ser cualquier miembro de la comunidad universitaria, según lo estipula el Reglamento de la Junta Directiva<sup>11</sup> en su Artículo 15: "La auscultación que la Junta Directiva debe practicar en los procedimientos para nombrar, remover o aceptar la renuncia del Rector General o los Rectores de Unidad, abarcará los sectores de personal académico, de estudiantes y de personal administrativo." En esta etapa, la Junta "considerará las opiniones de la comunidad universitaria, las ponderará no sólo desde el punto de vista de los apoyos recibidos, sino también en forma cualitativa, tanto en función de las personas que las expresen como de los argumentos que aduzcan, de acuerdo a sus propios criterios y decidirá con independencia de juicio."<sup>12</sup>

Esas opiniones deberían ser, formalmente, elementos de peso para la decisión de seleccionar al nuevo Rector, sin embargo, la flexibilidad de la legislación en ese aspecto, como en otros, es tal que el mismo Reglamento de la Junta Directiva previó al momento de su elaboración "lo poderoso del protocolo, los delicados equilibrios ente interés e influencia, las formidables reservas de poder de que estaba investido el cargo (...) Sabían cómo podía ser usado ese poder para honrar a un hombre, o para colgarlo, como a Haman, del más fino hilo de la definición"<sup>13</sup>, por lo que se estableció un Artículo especial, el 20, para influir en la mentalidad de los miembros de Junta Directiva respectiva para considerar criterios de juicio al elegir un Rector General:

"En la elección de un Rector se tratará fundamentalmente de establecer un juicio de idoneidad académica entre: I El bien de la Universidad, y II Las características de cada candidato.

I El bien de la Universidad se caracterizará en relación a:

a) La naturaleza y objetivos de la Universidad establecidos en la Ley Orgánica. b) Las necesidades actuales y previsibles de la misma Universidad. c) La ubicación de la Universidad en el contexto de la educación superior nacional. d) Las circunstancias concretas en el momento de la elección.

II Las características de cada persona mencionada se analizarán a través de:

---

<sup>11</sup> Aprobado por la Junta Directiva en su Sesión No. 22, del día 15 de diciembre de 1980.

<sup>12</sup> Legislación Universitaria, Reglamento de la Junta Directiva, Artículo 18, UAM, México, 2001

<sup>13</sup> WEST, Morris, "Eminencia", 3ª. Ed., Ediciones B Argentina S.A., para el sello Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, p.30

- 
- a) Características en relación a la Institución: 1. Apoyo de sectores significativos de la comunidad universitaria. 2. Comprensión de la situación política interna de la Universidad. 3. Concepción del futuro de la Universidad. 4. Fidelidad a la Institución.
- b) Características en relación al medio externo: 1. Independencia, real y manifiesta, ante los intereses económicos y políticos, de modo que pueda representar efectivamente la autonomía de la Institución. 2. Suficiente aceptación en el medio universitario nacional.
- c) Capacidad para el puesto de Rector: 1. Capacidad académica: sólida formación científica, logro académico y profesional reconocido; comprensión de la naturaleza de la problemática universitaria, en docencia, investigación y servicio; aprecio de la excelencia académica; respeto a la libertad de cátedra y capacidad de crítica ideológica. 2. Capacidad administrativa: sentido organizativo; capacidad de decisión, liderazgo; creatividad e iniciativa; respeto a las personas y buenas relaciones humanas; experiencia positiva en responsabilidades de administración universitaria. 3. Capacidad humana: honestidad; firmeza de convicciones; entereza; sentido de justicia; inteligencia; madurez y equilibrio emocional; sentido de la realidad; prudencia; personalidad adecuada para representar a la Universidad."

Hasta aquí es preciso recordar algo acerca del perfil de los líderes en la UAM. La Unidad Azcapotzalco se ha caracterizado desde sus orígenes más por su aplicación de la profesión en el mercado de trabajo, que por el desarrollo de la investigación y el posgrado, lo que en la Unidad Iztapalapa marcó su perfil desde el inicio; en cuanto a la Unidad Xochimilco, su modelo "modular" diferente al de las otras dos Unidades le ha dado su propio perfil.

Los grupos o elites en las Unidades derivan en gran medida de la conformación de los equipos directivos fundadores. Mientras que en las Unidades Azcapotzalco e Iztapalapa el diseño del arreglo institucional fue resultado de redes laborales y de amistad política, los directivos se conocían entre sí, en Xochimilco el equipo original se conformó de manera azarosa. Por lo que toca a la Rectoría General, sus directivos han sido individuos más especializados en la administración pública que en la academia o investigación, salvo el caso del Rector y Secretario Generales quienes han salido de las filas de la academia. Estas observaciones explican en parte la conformación de los grupos de poder actuales en la Metropolitana.

#### 4.2 Trayectorias de los líderes de la UAM<sup>14</sup>

Ligado a los criterios de juicio antes señalados para elegir a un Rector General, que incluyen la capacidad para el puesto de Rector, ya sea General o de Unidad, y de acuerdo con Romualdo López Zárate, "lo académico y lo administrativo pueden inferirse por la trayectoria del candidato"<sup>15</sup>. La trayectoria de los líderes la analicé, más que inferirla, como "el conjunto de movimientos sucesivos de un

---

<sup>14</sup> "La trayectoria de vida de una persona ilustra en la acción los valores que adscribe y las metas que se ha propuesto alcanzar. Ilustra también los obstáculos que se interponen y que impiden, muchas veces, que se alcance lo que la persona más deseaba o consideraba correcto y apropiado." Ver en "Estudio sobre metas de vida y valores en la población de la provincia de Yauyos" Jeanine Anderson (Coord.), Ministerio de Educación del Perú, 2001, Cap. III, p.1

<sup>15</sup> LÓPEZ Zárate, Romualdo, et al, "Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años", 2 Tomos, UAM, México, 1999, p.513

---

agente dentro de un espacio estructurado (jerarquizado), sujeto a desplazamientos y distorsiones".<sup>16</sup> Partí de la idea de que son individuos racionales que identifican un conjunto de intereses, mismos que perseguirán con una estrategia negociadora mediante la habilidad para solucionar problemas con distintos recursos disponibles: capital político, social y cultural, dinero, bienes, confianza, vínculos con otras personas, educación. Esto está relacionado con los patrones de decisión y las estrategias que reflejan la iniciativa de cada individuo a aprovechar las oportunidades con todas sus capacidades.

Con el estudio de la trayectoria académica de los líderes o dirigentes de la UAM pretendo develar, en su acción, las "reglas del juego", los objetivos que visibles, las metas que alcanzaron, tal vez los obstáculos que se les interpusieron, y las estrategias que adoptaron en el ambiente micro de la UAM. Las preguntas que me surgieron en este apartado fueron ¿cuál era y es el arreglo institucional?, es decir ¿quiénes, cuándo, dónde y cómo se podía competir por ascender en la línea jerárquica? ¿cuál estrategia abordó cada uno? ¿cómo alcanzaron el logro del objetivo y cómo vencieron los obstáculos? A lo largo del apartado las voy resolviendo estudiando el caso de cuatro Rectores Generales desde 1989 al 2005: Gustavo A. Chapela Castañares (1989-1993), Julio Rubio Oca (1993-1997), José Luis Gázquez Mateos (1997-2001) y Luis Mier y Terán Casanueva (2001-2005). Cada uno de ellos con un periodo de 4 años en el cargo.

Por otro lado, aclaro que este estudio es de gran apoyo para el análisis de los discursos de los líderes dirigentes, con los cuales traté de entender cómo reflexionan y qué tipo de valores fomentan para poder explicar las decisiones que hayan tomado. También lo complementé con las entrevistas con las cuales busqué algo sobre las oportunidades y dificultades que se les hayan presentado. El analizar las trayectorias de los es Rectores Generales de la UAM, obedece al "deseo metodológico" de saber la historia desde dentro."<sup>17</sup>

En el mapa del poder político de la UAM se aprecian algunas de las semejanzas o coincidencias en las trayectorias de liderazgo, que son:

1. El apego a la reglamentación;
2. La secuencia o el orden en el cual ascienden;
3. La duración de las diferentes etapas;
4. La frecuencia de las áreas de influencia de la cual proceden, lo que marca puntos de partida semejantes;
5. La distancia generacional, pasan los 45 años de edad sin llegar a los 55, lo que marca afinidades profesionales, intelectuales;
6. La semejanza en formación profesional, todos son Doctores al llegar a la Rectoría General;

---

<sup>16</sup> Pierre Bourdieu, citado por Jorge A. González en "Y todo queda entre familia. Estrategias, objeto y método para historias de familia", en *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, Época II, Vol. 1, Num. 1, Colima, junio 1995, p.143

<sup>17</sup> BERTAUX, Daniel, "Metodologías, métodos, técnicas. Genealogías sociales comentadas. Una propuesta metodológica", en *Estudios sobre culturas contemporáneas*, No. 16, 1994, Universidad de Colima, p.339

7. Las semejanzas por género, todos han sido hombres;
8. La forma endógena de reproducción académica;
9. La coincidencia de origen y destino (hasta 2005).

Por arreglo institucional me refiero a las reglas que rigen la conducta de los miembros de la comunidad UAM, en este caso de los académicos. Las reglas en lo que se refiere a los Órganos, o sea los cuerpos directivos, están escritas en el Título Segundo, Artículo Quinto del Reglamento Orgánico de la UAM: "Los órganos de la Universidad Autónoma Metropolitana son colegiados y personales. Son órganos colegiados: la Junta Directiva, el Colegio Académico, el Patronato, los Consejos Académicos y los Consejos Divisionales. Son órganos personales: el Rector General, los Rectores de Unidad, los Directores de División y los Jefes de Departamento." Respecto al gobierno de la Metropolitana en el capítulo [tres](#) desarrollé la forma colegiada que tiene mediante procesos democráticos complejos.

Aquí analizo las reglas correspondientes a los Órganos Personales puesto que son los cargos y los espacios de poder que han escalado los individuos como requisitos para ser alguno de estos Órganos personales:

<b>Rector General</b>	<b>Rectores de Unidad</b>	<b>Directores de División</b>	<b>Jefes de Departamento</b>
Tener nacionalidad mexicana; tener más de treinta y menos de setenta años de edad; poseer como mínimo título a nivel de licenciatura; tener experiencia académica a nivel de educación superior; y ser persona honorable, de reconocido prestigio y competencia profesional. <sup>18</sup>	Se requiere el cumplimiento de los requisitos señalados para ser Rector General. <sup>19</sup>	Tener nacionalidad mexicana; tener más de veinticinco y menos de setenta años de edad; poseer como mínimo título a nivel de licenciatura; tener experiencia académica a nivel de educación superior; y ser persona honorable, de reconocido prestigio y competencia profesional. <sup>20</sup>	Se requiere el cumplimiento de los requisitos señalados para ser Director de División. <sup>21</sup>
Edad mínima: más de 30 años		Edad mínima: más de 25 años	

Como es posible apreciar, la única diferencia de requisitos formales entre los dos primeros y los dos últimos cargos es la edad, con una diferencia de cinco años. Empero lo que resalta de este arreglo es que no hay *formalmente* un criterio de experiencia diferenciado de competencia entre el cargo de Rector de Unidad y el General, ni entre el de Jefe de Departamento y el de Director de División. Si se considera que generalmente, de acuerdo a las trayectorias de los

<sup>18</sup> Art. 35, Secc. Primera, Título II, Capítulo II, Reglamento Orgánico de la UAM

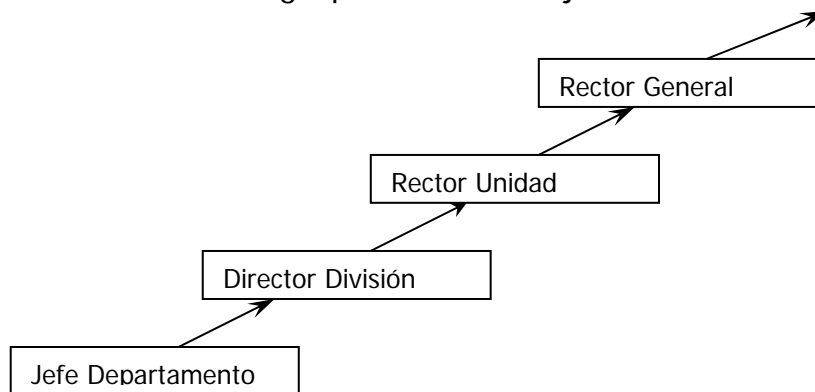
<sup>19</sup> Art. 42, Secc. Segunda, Título II,

<sup>20</sup> Art. 48, Secc. Tercera

<sup>21</sup> Art. 53, Secc. Cuarta

---

dirigentes seleccionados -lo cual no es necesariamente de acuerdo al arreglo institucional-, a los cargos se llega moviéndose ascendentemente por la escala jerárquica -salvo en el caso del Dr. Julio Rubio, como ya se vio en el apartado anterior, quien no ocupó la Jefatura de División, sino que llegó a la Dirección desde una Instancia de Apoyo-, se supondría un ascenso cronológico empezando a una edad más temprana desde la Jefatura hasta llegar a la Rectoría General. De esta manera el individuo adquiriría paulatinamente, con el diario ejercicio de la administración, la capacidad de gobernar. Sin embargo con el ejemplo del Dr. Rubio (1993-1997) queda demostrada por una parte la flexibilidad del arreglo institucional; y por otra parte supone *el estilo personal de gobernar*, de plantearse una estrategia para alcanzar objetivos.



Formalmente, los académicos que cumplan con los requisitos señalados pueden marcar una trayectoria académico-administrativa, siguiendo el procedimiento legal tal como lo señalé en el [capítulo](#) acerca del *Modelo UAM*. Aquí recuerdo que eso implica registrarse en una lista de al menos cinco aspirantes para el cargo de Órgano Personal, la cual será sujeta a una auscultación cualitativa (mediante entrevistas y debates) y a una cuantitativa (con votos) para que el Órgano correspondiente al cargo en cuestión forme una terna.

Para el caso de la designación del Rector General, la Junta Directiva tomará la decisión de nombrar al Rector General que sucederá al saliente, de entre una lista de aspirantes registrados y después de un proceso de auscultación a la comunidad. Para el caso de Rector de Unidad, la lista de al menos cinco aspirantes también se entregará al Rector General quien, después de la auscultación respectiva, formará la terna y la enviará a la Junta Directiva que es la que nombrará al Rector de Unidad sucesor. En cuanto al cargo de Director de División, el Rector de Unidad es quien elabora la terna, de la lista de al menos cinco aspirantes inscritos, y la envía al Consejo Académico para que ahí se designe al sucesor. Por cuanto toca al cargo de Jefe de Departamento, los Consejeros Divisionales son quienes, en votación secreta, directa y simple por mayoría, igual que en el caso de las votaciones de los Consejeros Académicos, eligen al nuevo Jefe de Departamento.

En cuanto a la acumulación de poder de los Rectores que hacen ternas que buscan influir en la composición del gobierno universitario, en el [capítulo ante-](#)

---

rior hice ver que los Rectores de Unidad tienen más poder en cuanto al número de ternas que pueden realizar, aproximadamente 15, mientras que el General sólo tres por cada Unidad académica. Todo esto es también relativo, puesto que está determinado por los años que dura cada Rector en el cargo y por los años en que hay procesos de sucesión.

En el anexo III se puede consultar el mapa político del gobierno universitario para ver la formulación de ternas de cada uno: A Gustavo Chapela en su periodo de gobierno de diciembre de 1989 a noviembre de 1993 le tocó armar la terna para la Rectoría de la Unidad Azcapotzalco que cambió en julio del 93 (quedando el licenciado Edmundo Jacobo Molina como Rector hasta 1997), unos meses antes de que él dejara el cargo; la de Iztapalapa no la pudo influenciar mucho como se ve más adelante cuando analizo la ruptura entre él y su sucesor, puesto que al dejar la Rectoría de Unidad para competir por la General sus esfuerzos se centraron más en esa dirección; y la terna para la Rectoría de Xochimilco sí recayó en su periodo de gobierno, ya que en el año 1990 cambió de Rector (siendo designado el doctor Avedis Aznavurian Apajian de julio del 90 al 94).

En cuanto al doctor Julio Rubio, en su tiempo de gobierno de diciembre de 1993 a noviembre de 1997 le tocó hacer la terna de Azcapotzalco que cambió en julio de 1997 (habiendo sido designada la maestra Mónica de la Garza de julio del 97 al 2001), y la de Xochimilco que cambió Rector en 1994 (quedando como Rector el químico Jaime Kravzov Jinich de julio del 94 al 98). Con la de Iztapalapa sucedió lo mismo que en el caso del doctor Chapela, que al renunciar a la Rectoría de Unidad para competir por la General, sus esfuerzos se centraron en esa contienda.

Al doctor José Luis Gázquez le tocó, en su periodo al frente de la Rectoría General que abarcó de diciembre 1997 a noviembre del 2001, hacer la terna de Azcapotzalco que cambió en julio del 97 (con el maestro Víctor Sosa como Rector de julio del 2001 al 2005), y la de Xochimilco (con la doctora Patricia Elena Aceves Pastrana de julio del 98 a julio del 2002). En Iztapalapa se repitió la situación de Chapela y Rubio.

Por último, al doctor Mier y Terán Casanueva le tocó hacer las ternas de Azcapotzalco (con el doctor Adrián de Garay como Rector de Unidad en junio del 2005) y de Xochimilco (siendo el maestro en ciencias Norberto Manjarrez Alvarez el Rector designado hasta julio del 2006). Otra vez se dio el mismo caso de renuncia a la Unidad Iztapalapa para contender por la General.

En los cuatro casos se puede suponer que los individuos tuvieron oportunidad de dar su voto de calidad, como parte de las reglas no escritas- para influir en la sucesión de los Rectores de Unidad de Iztapalapa cuando ellos renunciaron a ese cargo para competir por la Rectoría General. ¿Qué peso tuvo y tiene ese voto de calidad? ¿Es más fuerte que la manifestación de la comunidad universi-



---

taria en las etapas de auscultación del proceso de sucesión? Ahí es donde se presenta la oportunidad para la demostración de habilidad negociadora de cada Rector para armar consensos. Aunque no siempre quede designado el candidato favorito, el *Delfín*<sup>22</sup>, siempre quedará alguno de los que cada Rector propuso, o proponga, en la terna.

Algunos de los obstáculos que se les han interpuesto en ocasiones a aspirantes a ocupar cargos de Órgano Personal ha sido la interpretación que pueden hacer de las reglas formales, como por ejemplo no permitir la postulación de algún académico que sea extranjero naturalizado, haciendo lecturas estrictas de la Ley Orgánica.<sup>23</sup> No es el caso de ninguno de los ex Rectores Generales que seleccioné para analizar. Ellos cumplieron con cada uno de los requisitos que marca la legislación: todos son mexicanos de nacimiento; tenían más de la edad requerida para ocupar la Jefatura de Departamento, en el caso y/o de Director de División, por ende cumplieron el requerimiento al ser Rector de Unidad y General; todos poseían al menos el título de licenciatura al postularse y ser Jefes de Departamento o Instancia de Apoyo en el caso del Dr. Rubio (que para la Coordinación de Investigación que ocupó no hay nada específico en la legislación, por lo que supongo que se le aplica los requisitos que para la de Estudios de Docencia<sup>24</sup>, y para la Jefatura de Área son “tener más de veinticinco y menos de setenta años de edad; poseer al menos título de licenciatura; tener amplia experiencia en investigación; y ser miembro del personal académico ordinario por tiempo indeterminado y dedicar tiempo completo a la Universidad.”)<sup>25</sup> Todos tenían experiencia académica aunque con diversa temporalidad. Respecto a la honorabilidad, prestigio y competencia profesional, por ser requisitos tan subjetivos, se infieren de su trayectoria.

La duración en cada puesto ha variado. Oficialmente el cargo de cada Órgano Personal e Instancia de Apoyo es por 4 años “y no podrá ser reelecto”, como marca la Ley Orgánica en su Art. 15 para el Rector General, el Artículo 25 para los Rectores de Unidad, y el 30 refrenda lo mismo para los Directores de División y Jefes de Departamento. Sin embargo, en la trayectoria académica de los cuatro Rectores Generales que elegí para investigar, es posible apreciar que sólo coincidieron en cumplir la temporalidad señalada en la normatividad cuando ocuparon el cargo de Rector General, siendo que en los demás cargos de Órgano Personal varió. Esto es debido, por un lado, al interés del aspirante a ocupar el cargo, a su propuesta de proyecto académico, a sus argumentaciones

---

<sup>22</sup> En alusión al presunto heredero de la corona de Francia se suele llamar Delfín al sucesor designado o probable de una personalidad.

<sup>23</sup> En 1989 se sabe del caso del Mtro. Manuel Meda Vidal, de origen español, y en 2001 de la Dra. Sylvie Turpin Marion de origen francés, para ambos el argumento fue el grado académico. Los dos casos ocurrieron en la Unidad Azcapotzalco.

<sup>24</sup> “Tener nacionalidad mexicana o ser inmigrado, si se trata de Coordinador de Estudios de Licenciatura; tener más de veinticinco y menos de setenta años de edad; poseer al menos título de licenciatura; tener amplia experiencia académica en el campo de estudios que coordinará; y ser miembro del personal académico ordinario por tiempo indeterminado y dedicar tiempo completo a la Universidad.” Art. 67, Secc. Quinta del Reglamento Orgánico

<sup>25</sup> Art. 69, Secc. Quinta, Reglamento Orgánico

para convencer al antecesor para que lo promueva; y por otro lado, al interés de los predecesores de “colocar” a los sucesores en trayectorias académicas deseables para la, por ejemplo, movilización de recursos.

Daniel Bertaux<sup>26</sup> dice que las genealogías sociales se adaptan mejor en sociedades donde los lazos familiares son fuertes; haciendo una analogía de su trabajo, se puede ver en la UAM a individuos con intereses comunes (y donde la bioquímica ejerce un papel importante donde es dable las relaciones de identidad) moviéndose en una trayectoria como parte de una estrategia para obtener recursos y de donde se buscará la colocación en el puesto deseado.

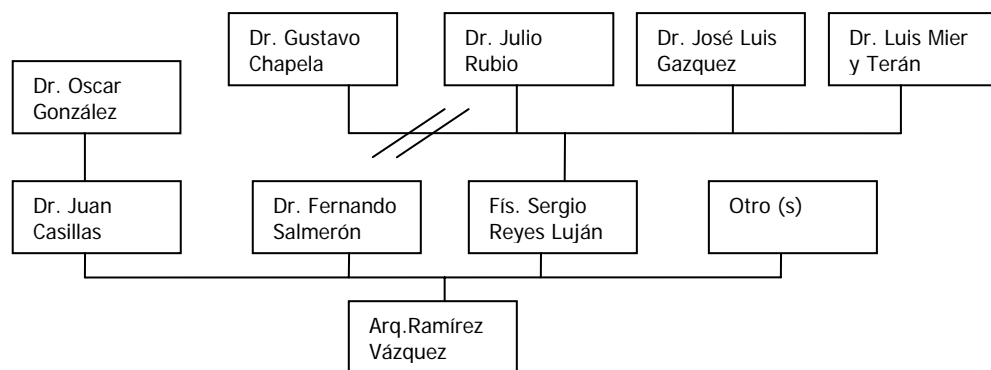
Nombre	Nacimiento	Cargo (s) en la UAM	Periodo
Gustavo A. Chapela Castañares	08-sep-46	Secretario de Unidad Iztapalapa	(jun.78/mar.80)
		Director de CBI Iztapalapa	(abr.81/abr.85)
		Rector de Unidad Iztapalapa	(feb.88/nov.89)
		Rector General	(dic.89/nov.93)
Julio Rubio Oca	11-abr-49	Jefe de Área de Física Molecular, CBI, Iztapalapa	1986-1990
		Coordinador de Investigación del Posgrado, Iztapalapa	1989-1990
		Rector de Unidad Iztapalapa	(mar.90/nov.93)
		Rector General	(dic.93/nov.97)
José Luis Gazquez Mateos	1948	Jefe de Área de Química Cuántica	1983-1985
		Jefe de Departamento de Química	1985-1989
		Director de CBI Iztapalapa	(abr.90/abr.94)
		Rector de Unidad Iztapalapa	(abr.94/nov.97)
		Rector General	(dic.97/nov.2001)
Luis Mier y Terán Casanueva	6-sep-45	Secretario Académico de CBI Iztapalapa	1979-1980
		Jefe del Área de Físicoquímica de Fluídos	1982-1988
		Jefe del Departamento de Física	1990-1994
		Director de CBI Iztapalapa	(jun.94/feb.98)
		Rector de Unidad Iztapalapa	(feb.98/dic.2001)
		Rector General	(dic. 01/dic. 05)

El doctor Chapela declaró que cuando llegó a la UAM “pensaba que mi vida en la Universidad estaría dedicada predominantemente a la investigación, pero el doctor Eduardo Piña Garza me invitó a ser Secretario Académico de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería.”<sup>27</sup> Por su parte el Dr. Rubio señaló que Fernando del Río Haza, Jefe de Departamento de Física de la UAM Iztapalapa, lo designó Jefe del Área de Física Molecular, y luego el doctor Chapela cuando fue Rector de Iztapala, lo convocó “para ofrecerme el proyecto de crear una Coor-

<sup>26</sup> BERTAUX, Daniel, “Metodologías, métodos, técnicas. Genealogías sociales comentadas. Una propuesta metodológica”, op cit, p.335

<sup>27</sup> SOLIS, Ricardo, “Historias compartidas. Treinta años de vida universitaria”, UAM, México, 2004, p.80

dinación de Investigación y Posgrado”.<sup>28</sup> Y, para ilustrar más ampliamente lo que respecta a la colocación de candidatos, los doctores Casillas y González Cuevas también escribieron lo propio: el primero señaló que “el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez me invitó a ser considerado como candidato a Rector de una de las dos Unidades”<sup>29</sup>, de hecho fue el primer Rector de esa Unidad, y el doctor Oscar González Cuevas declaró que cuando el Dr. Casillas fue Rector de Azcapotzalco, “me invitó a trabajar con él”<sup>30</sup> y fue así el Secretario fundador de la Unidad. El poder introducir algo de su propuesta académica en la de sus sucesores es la estrategia de los antecesores. El continuarla es el compromiso de los otros.



En este genograma académico se pueden apreciar los sucesores de los ex Rectores Generales, empezando por el fundador Arq. Pedro Ramírez Vázquez. La marca que cruza la línea entre los doctores Chapela y Rubio significa una ruptura o quiebre.<sup>31</sup>

Los vínculos entre antecesor y sucesor van tejiendo otro tipo de relaciones, horizontales o verticales, con la intención de “tener tantas personas como sea posible en cada nivel”<sup>32</sup> esto implica para los individuos establecer alianzas para, de alguna manera, asegurar o al menos influenciar en el relevo, dentro de lo incierto que esto pueda ser, de la directiva o liderazgo.

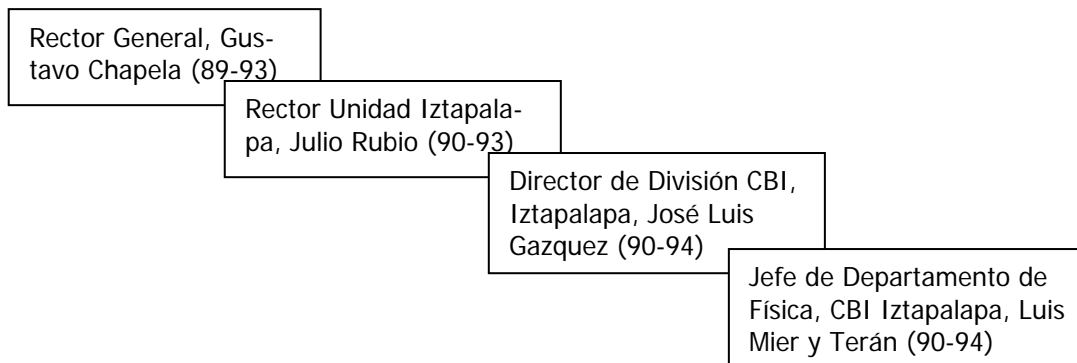
<sup>28</sup> SOLIS, Ricardo, op cit, p.422

<sup>29</sup> SOLIS, Ricardo, Ibid, p.66

<sup>30</sup> SOLIS, Ricardo, Id, p.179

<sup>31</sup> McGOLDRICK, Mónica y Randy Gerson, “Genogramas en la evaluación familiar”, Gedisa, España, 2003, p.27

<sup>32</sup> BERTAUX, Daniel, “Metodologías, métodos, técnicas. Genealogías sociales comentadas. Una propuesta metodológica”, op cit, p.336



En esta gráfica representa la escalera de ascenso de los diferentes actores que seleccioné para analizar su trayectoria, en el periodo entre 1989-1993 en que el Dr. Gustavo Chapela fue Rector General de la UAM.

Por lo que respecta a la procedencia de CBI como área de influencia, y dentro de ésta a las ingenierías, no es producto del azar, solamente. Las causas que explican la frecuencia en la procedencia, que marca puntos de partida semejantes, es, presumo, el apego a normas sociales como códigos de honor. “La acción guiada por las normas sociales no está orientada hacia los resultados”<sup>33</sup> sino que la motiva una acción anterior. Si amplío el espectro de análisis en tiempo y espacio para detectar esa acción antecedente, veo que quienes han llegado a ser Rectores Generales de la UAM fueron individuos fundadores de la institución que llegaron procedentes en su mayoría de la UNAM.

En cuanto a los individuos seleccionados para mi análisis, el Dr. Chapela llegó a la UAM en 1975 a incorporarse como profesor al Departamento de Física (en 1982 cuando fue Director de División, Sergio Reyes Luján era Rector General); Julio Rubio llegó en 1977 (al año siguiente el Director de División a la cual estaba adscrito fue Chapela), el Dr. José Luis Gázquez ingresó a trabajar a la Universidad en septiembre de 1982 (cuando el doctor Gustavo Chapela era Director de CBI y el doctor Mier y Terán Jefe de Área), y por último el Dr. Luis Mier y Terán llegó a trabajar a la UAM en julio de 1974 (es miembro fundador junto con Sergio Reyes Luján, primer Secretario de la Unidad Iztapalapa).

Nombre	Gustavo A. Chapela Castañares	Julio Rubio Oca	José Luis Gázquez	Luis Mier y Terán Casanueva
Año de ingreso	1975	1977	1982	1974

Las cercanías generacionales indican que coincidieron casi hasta en los pasillos de la UNAM, en donde estudiaron sus licenciaturas. Salvo el Dr. Rubio que hizo sus estudios de grado en México, en la UNAM, los demás los realizaron en el extranjero: EU e Inglaterra Chapela y Gázquez respectivamente; el Dr. Mier estudió su posdoctorado en Estados Unidos. Y a excepción del Julio Rubio y Luis Mier y Terán, quienes provienen de las ciencias básicas (son físicos), los otros dos lo son de las ingenierías.

<sup>33</sup> ELSTER, Jon, “Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales”, Gedisa, España 1989, p.115

---

Esta cercanía temporal sugiere afinidades profesionales cruzadas por tendencias en el ambiente micro, como fue la llegada al Gobierno Federal de un grupo con aires reformadores en 1988, y en el macro la influencia globalizadora, que junto con los estudios en el extranjero, particularmente en países caracterizados por la visión gerencialista de la organización, hicieron coincidir planes de transformación en la Metropolitana. Así, la línea modernizadora se ha impuesto en la UAM desde 1989 hasta la fecha, dejando atrás a la tradicional -por llamarlas de alguna manera, porque ya de por sí el *Modelo UAM* se caracteriza por ser innovador, en consecuencia sus líderes también. Pero dentro de lo innovador de los grupos dirigentes se pueden identificar dos tendencias: una de políticos, menos acelerada en los cambio o más pausada, a la que le llamo aquí tradicional, y otra de técnicos que dan cauce rápido a las transformaciones, que llamo aquí modernizadores-.

Por lo que respecta a las semejanzas por género, es muy simbólico, todos los Rectores Generales de la UAM han sido hombres. Ha habido mujeres designadas Rectoras de Unidad, ha habido Directoras de División y Jefas de Departamento; es decir, de los Órganos Personales sólo las mujeres no han tenido una estrategia óptima que las lleve a ocupar el máximo cargo de dirección en la UAM. Han contendido para el cargo de acuerdo a la reglamentación vigente. El Artículo 35 del Reglamento Orgánico de la UAM, Capítulo II, Sección 1ª. estipula que para ser Rector General de la Universidad se requiere "tener nacionalidad mexicana; tener más de treinta y menos de setenta años de edad; poseer como mínimo título a nivel de licenciatura; tener experiencia académica a nivel de educación superior; y ser persona honorable, de reconocido prestigio y competencia profesional." No prohíbe ser mujer ni obliga ser hombre para ocupar el cargo. Aunque se deduce que también hay reglas no escritas. ¿En treinta años de la Universidad no ha habido mujer alguna con una estrategia óptima que la lleve a la Rectoría General? La respuesta a esta pregunta es material para una tesis.

Otra de las coincidencias en las trayectorias de liderazgo en la UAM es la relativa a la forma endógena de reproducción académica. A pesar de que la comunidad académica fundadora de la UAM, particularmente los individuos que llegaron a ocupar cargos directivos, llegaron en su mayoría de la UNAM, algunos de la Universidad Iberoamericana y otros pocos del ITESEM (Tec de Monterrey), con el tiempo los egresados de las primeras generaciones están siendo los relevos. Esa práctica de formar alumnos para ser investigadores posteriormente es muy común en la Metropolitana, incluso el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia Académica lo estipula de la siguiente manera en el Artículo 114, Título V, Capítulo I: "En concurso de oposición para plazas de profesor asistente por tiempo indeterminado, los ayudantes que participen y tuvieren más de un año de haber ingresado serán evaluados para que, si alguno de ellos puede cubrir la plaza, el dictamen se dé en su favor". Los ayudantes generalmente son los alumnos que buscan incursionar en la vida académica, a quienes los profesores los invitan a participar como Técnicos Académicos, con la finalidad de

---

capacitarse y coadyuvar con ellos durante uno a tres años, para luego concursar por la plaza de Ayudante, por ejemplo.

La última de las coincidencias entre los cuatro ex Rectores Generales que elegí para examinar, la cualifiqué como de origen y destino. Esto es que en la UNAM hicieron su formación profesional, y en la UAM se desarrollaron académicamente; de la Nacional llegaron como fundadores de la Metropolitana y en el trayecto de su vida académica en ésta última movilizaron y se hicieron de recursos varios para poder ascender en la escala jerárquica universitaria, así como para negociar su salida habiendo alcanzado el máximo cargo académico-administrativo una vez habiendo terminado sus funciones ahí durante cuatro años. Su destino es, como se ve en su trayectoria académica, de salida de la UAM para no regresar (salvo Luis Mier y Terán quien hasta septiembre del 2005 en que cerré esta investigación es aun Rector General, su gestión termina meses después de que acabe esta investigación, en diciembre; pero puedo presumir que su estrategia seguirá la tendencia de sus antecesores, será de salida de la institución).

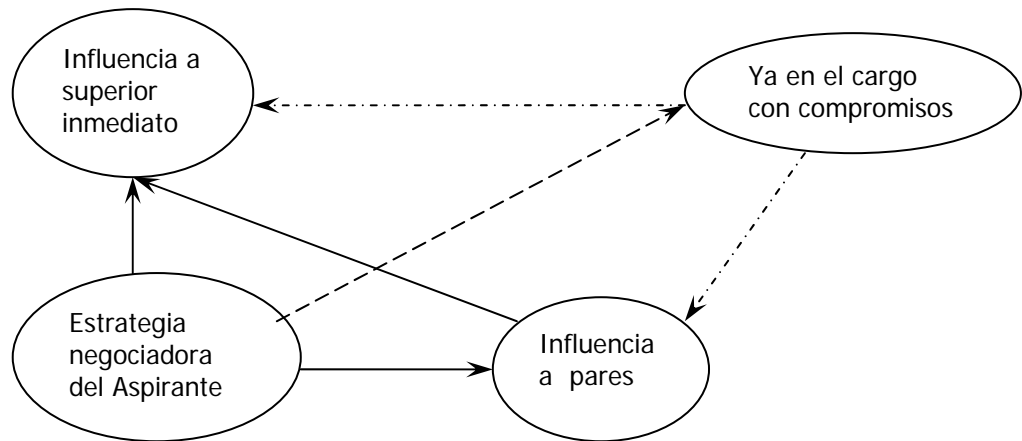
#### 4.2.1 Estrategias de ascenso: negociación

La estrategia de los ex Rectores Generales de la UAM seleccionados para este análisis es la negociación -mediante la habilidad- para solucionar problemas y así maximizar y optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación. La negociación es un mecanismo de la conducta humana para solucionar problemas de la cooperación<sup>34</sup>; la negociación determina las propuestas y contrapropuestas de solución, que dividen los beneficios/costos para cada actor participante en el proceso. Aparentemente desde esta definición la estrategia de los ex Rectores de la UAM no ha sido diferente que la de otros de otras universidades, sin embargo la diferencia la marca la habilidad solucionadora de problemas, muy técnico pero muy sutil el asunto.

Ya antes señalé que la forma en la cual un aspirante puede llegar a ocupar un cargo de Órgano Personal es por la vía del cumplimiento de requisitos formales, que es por la participación en un proceso de dos etapas, una cualitativa y otra cuantitativa; pero hay además otro momento y otro espacio en donde se decide quién está en esas lista. Ello depende, en parte, del arte de negociación de cada individuo para convencer con sus argumentos (propuestas y contrapropuestas) a su superior en turno o a grupos de académicos para que lo impulsen con su proyecto académico. En esta aseveración hay dos tendencias, una que es la influencia hacia el superior inmediato y otra hacia sus pares para que a su vez e indirectamente lo ayuden a posicionarse; es decir, hay tendencia vertical y horizontal:

---

<sup>34</sup> ELSTER, Jon, "Tuercas y tornillos", op cit, p. 135



En este sentido, el ex primer Secretario de la Unidad Iztapalapa Sergio Reyes Luján afirmó “lo más gratificante fue ayudar a convencer a muchos académicos sobre las bondades del proyecto.”<sup>35</sup> Un efecto de la estrategia es la de preparar en su trayectoria a alguno (o varios) de sus colegas para que le siga en camino y continúe en el gobierno con el o los proyectos que inició, además de que emprenda los suyos propios. Es así como se juntan las líneas de las dos tendencias, puesto que al llegar al cargo, el aspirante con su estrategia negociadora adquirió un compromiso con aquel o aquellos a quienes sedujo. Esto es en parte un costo/beneficio de la negociación.

Para ello debe el *Delfin* cumplir dos metas: primero, aunque hasta el final, que aparezca en la terna ya mencionada, y segundo, si bien muy anticipadamente previsto, que haya sido gradualmente preparado en las artes de la administración y del gobierno universitario. Ambas metas son circulares, para aparecer en la terna necesita de una estrategia negociadora, y para adquirir la experiencia de gobernar necesita ocupar cargos; ambas, entonces, dependen de la estrategia negociadora, además del proyecto que les presente a sus interlocutores. Porque puede ser un gran seductor, pero si no tiene con qué responder, no logra el objetivo. Esa es la habilidad para solucionar problemas.

Esto, aunque no hay nada escrito, es una práctica que se observa desde los antiguos romanos. Por ejemplo Julio César expresó a Marco Junio Bruto en una carta: “Hay una cosa que todos los hombres ignoran por igual, y es el futuro: cualquier sucesor deberá, pues, confirmarse a sí mismo. Siempre habrá, no obstante, alguna forma de que pueda, vivo o muerto, prestarle ayuda; y una de ellas será iniciarlo en los métodos de gobernar al mundo, y compartir con él los conocimientos y la experiencia que no podría obtener en otra parte.”<sup>36</sup>

En este arte de la negociación, de la seducción, la tendencia vertical no infiere necesariamente que un individuo que esté en la oposición no pueda negociar y convencer, como fue el caso del Dr. Rubio (1993-1997), tal como lo he venido

<sup>35</sup> SOLIS, Ricardo, “Historias compartidas”, op cit, p.403

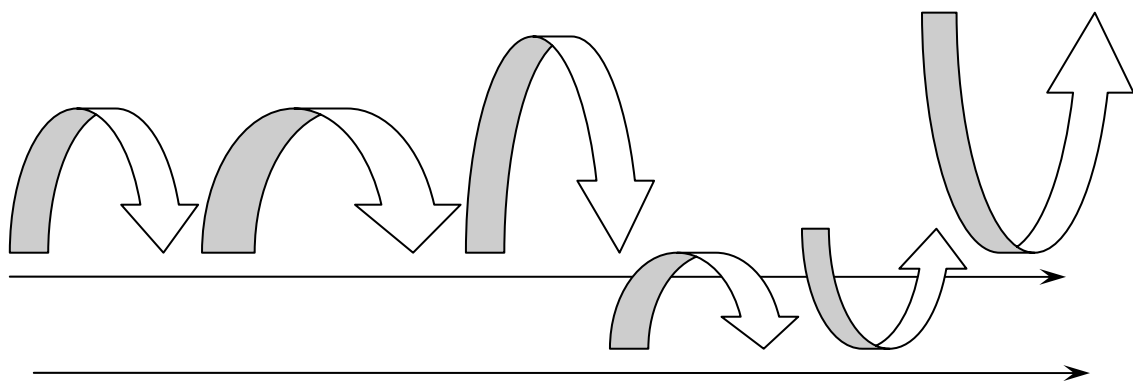
<sup>36</sup> WILDER, Thornton, “Los idus de marzo”, Emecé Editores, Argentina, 1949, p.214

---

ilustrando a lo largo del este capítulo. Cabe la aclaración que me refiero a la oposición debido a las áreas de influencia no al proyecto [Chapela (1989-1993) y Gázquez (1997-2001) proceden de las ingenierías, por su parte Rubio y Mier y Terán (2001-2005) de las ciencias básicas, ambas de CBI Iztapalapa], eso lo voy a develar más adelante en los discursos.

En su historia compartida<sup>37</sup>, dos ex Rectores Generales señalaron de alguna manera la continuidad de proyectos mediante la vinculación con su antecesor, salvo la manifestación de Julio Rubio, quien rompió la continuidad con su antecesor inmediato. Gustavo Adolfo Chapela escribió a razón de la crisis económica de los años ochenta que “el doctor Oscar González Cuevas, como Rector General, estableció las primeras becas para premiar la productividad académica (...) Cuando me tocó ser Rector General ampliamos la becas y luego el doctor Julio Rubio puso más énfasis en la docencia”; Julio Rubio aseveró “mi gestión como Rector General se apoyó, como era de esperarse, en los logros de gestiones anteriores, como la del Dr. Salmerón o la del Fís. Reyes Luján”. No están en ese libro las historias compartidas de los doctores Gázquez y Mier y Terán, por lo que en el apartado siguiente trataré de identificar ese vínculo a través del análisis de sus discursos de toma de posesión y sus últimos informes de gestión.

Como ya señalé al inicio del apartado, las trayectorias se observan en el espacio y en el tiempo y tienen una dirección. Todas son en diferentes momentos, algunas son en el mismo espacio; otras son en diferentes espacios, lo que marca rupturas, algunas tienen retornos y otras no, son de salida:



En el caso de los dirigentes de la UAM estas trayectorias continuas, con rupturas y retornos, y de salida se pueden apreciar en el esquema al inicio del apartado. A continuación señalo las estrategias y recursos de las trayectorias de los ex Rectores Generales que elegí para el análisis:

---

<sup>37</sup> SOLIS, Ricardo, “Historias compartidas”, *Ibid*, pp.79, 424, respectivamente.



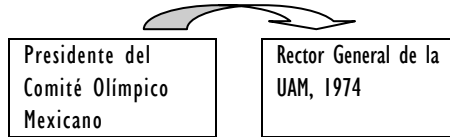
<b>INDIVIDUO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RECURSOS</b>
Gustavo A. Chapela Castaños (1989-1993)	De permanencia en la UAM con miras de expansión de recursos, y salida.	Durante 16 años, siendo instancia de apoyo los 4 primeros, los 12 siguientes como órgano personal (y colegiado en consecuencia); con trayectoria académica constante. De ahí, de la UAM como punto de partida a cargos en la administración pública nacional, el primero vinculado a la educación superior, el último al sector industrial.
Julio Rubio Oca (1993-1997)	De permanencia en la UAM con miras de expansión de recursos, y salida.	Once años en 4 cargos académicos diferentes en la UAM, los 2 primeros más de investigación, los 2 últimos en la gestión; sin trayectoria académico-administrativa. Los siguientes 8 años hasta la fecha en cargos de la administración pública nacional vinculados al sector educativo superior.
José Luis Gázquez Mateos (1997-2001)	De permanencia en la UAM con miras de expansión de recursos, y salida.	Durante 18 años consecutivos en cargos de dirección en la UAM, pasando de uno de investigación a otros dos más de docencia, y de ahí a otros 2 de gestión; con trayectoria académico-administrativa constante. Los últimos 4 en la administración pública nacional vinculados al sector industrial.
Luis Mier y Terán Casanueva (2001-2005)	De permanencia en la UAM con miras de expansión de recursos.	Más de veinte años en cargos académico-administrativos, siendo Órgano personal desde hace más de diez años. Con trayectoria académico administrativa corta pero constante.

Con base en el "Estudio sobre metas de vida y valores en la población de la provincia de Yauyos"

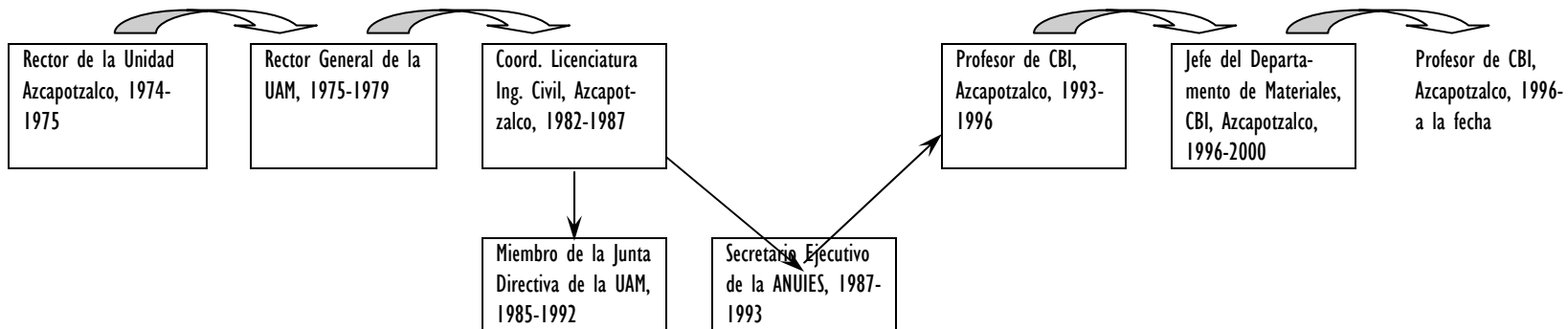
---

## Trayectorias de Rectores Generales de la UAM

### PEDRO RAMÍREZ VÁZQUEZ

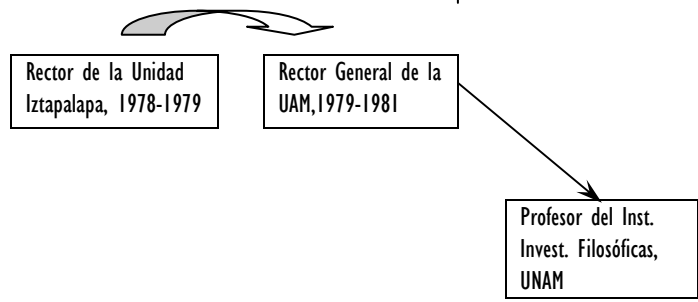


### JUAN CASILLAS GARCÍA DE LEÓN

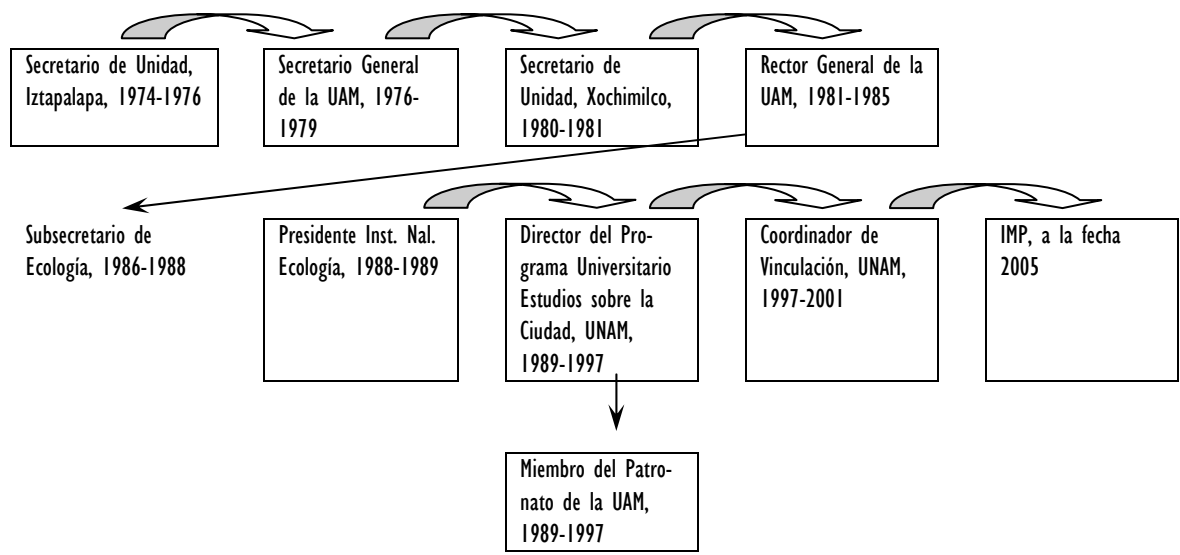


---

**FERNANDO SALMERÓN ROIZ (†)**

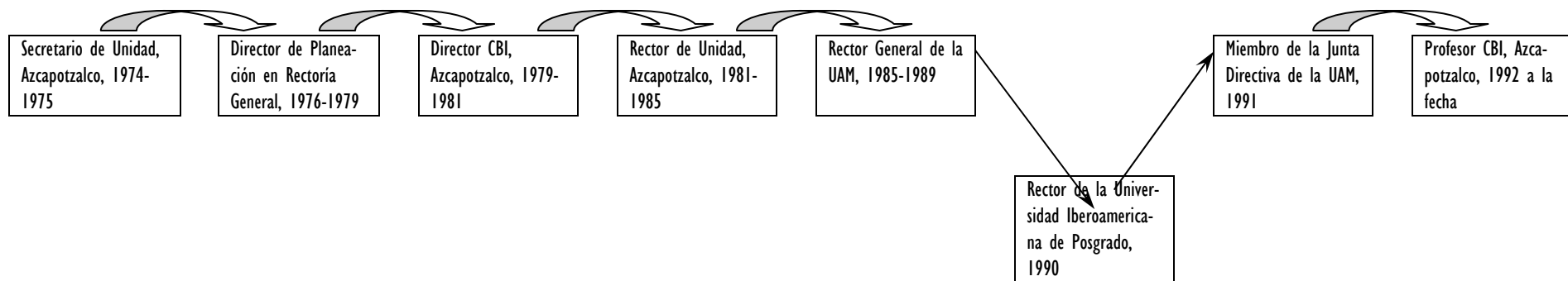


**SERGIO ARMANDO REYES LUJÁN**

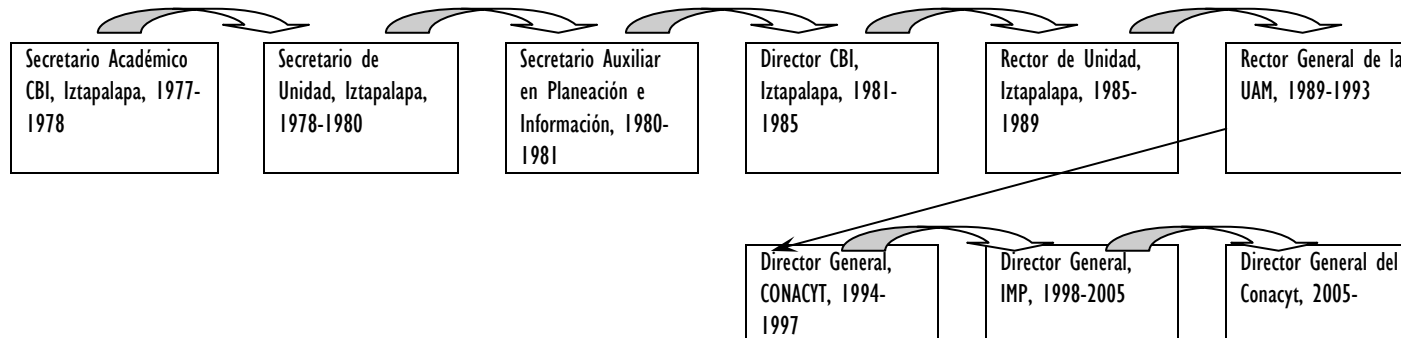


---

### OSCAR MANUEL GONZÁLEZ CUEVAS

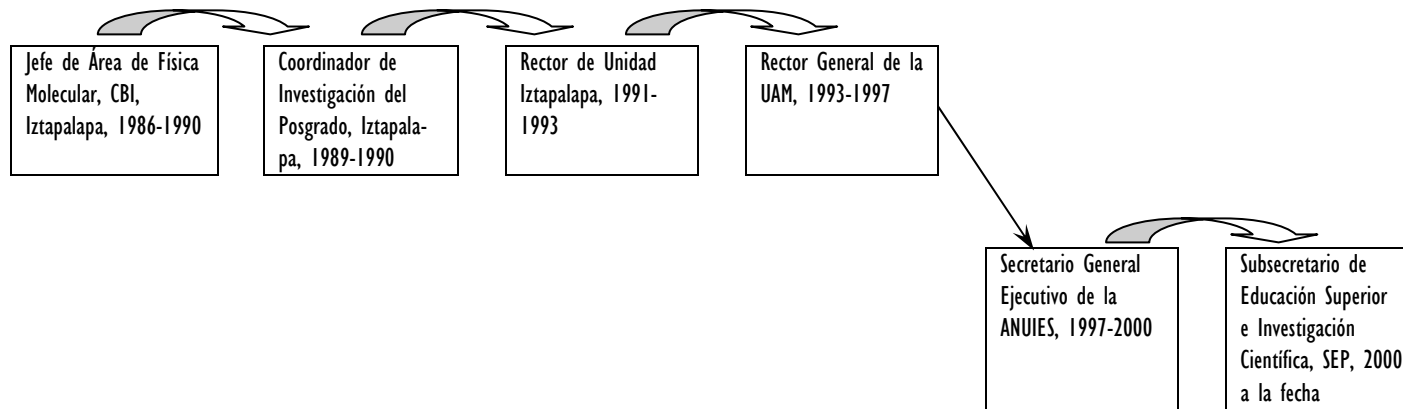


### GUSTAVO ADOLFO CHAPELA CASTAÑARES

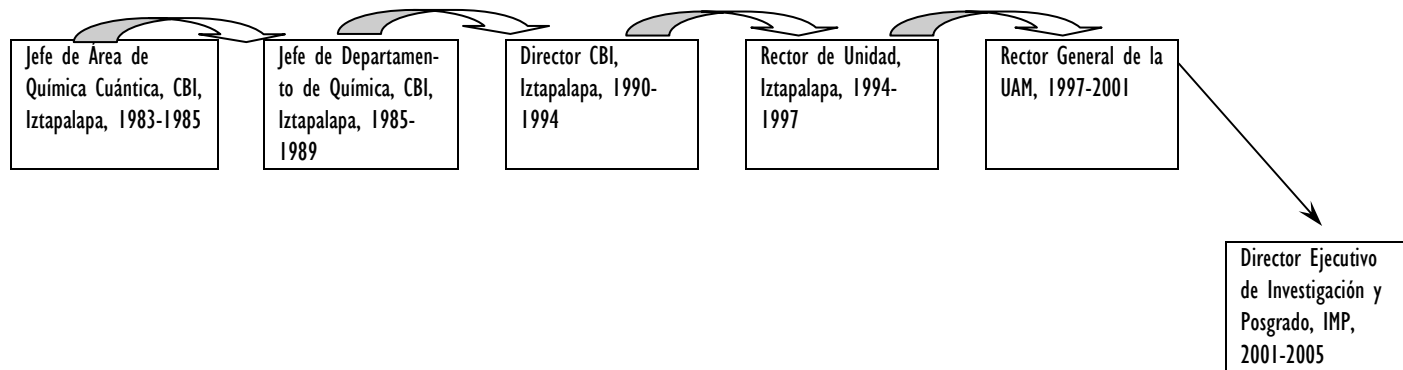


---

## JULIO RUBIO OCA

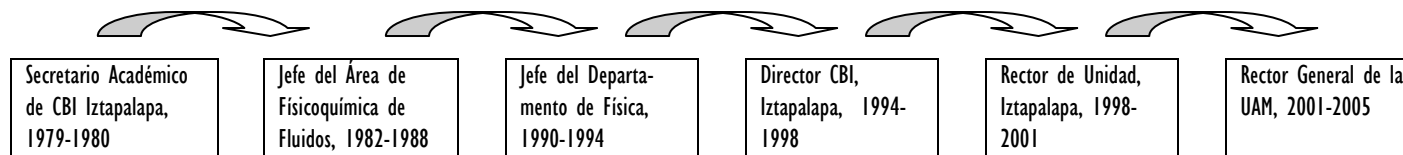



## JOSÉ LUIS GÁZQUEZ MATEOS



---

## LUIS MIER Y TERAN CASANUEVA



Las flechas curvas  en un horizonte vertical representan una trayectoria continua; cuando el horizonte baja a otro plano significa una ruptura en la trayectoria de una institución a otra (por ejemplo de la UAM a ANUIES); en tal el caso, la flecha recta significa la dirección del cambio; si la flecha recta retorna al horizonte inicial, marca la trayectoria del individuo.

Fuente: Archivo Histórico de la UAM

---

Esa estrategia se diferencia a la de otros Rectores Generales como Juan Casillas García de León (1975-1979), quien luego de ocupar el máximo puesto en la Universidad regresó a su Unidad de origen, Azcapotzalco, en donde fue Coordinador de Docencia. Después de eso hubo una ruptura porque se fue a dirigir la ANUIES por 2 periodos, para luego regresar a la UAM Azcapotzalco a su cubículo de profesor investigador. Su estrategia fue salir a otro lugar para luego regresar y reinsertarse en la institución de donde partió, con intenciones de quedarse. Por su parte el Físico Sergio Reyes Luján (1981-1985) coincidió en la estrategia de los actores de mi investigación. El Dr. Oscar M. González Cuevas (1985-1989) prácticamente tuvo una estrategia de permanencia en la UAM, salvo por 1 año en que estuvo fuera ocupando otro cargo vinculado al sector ES.<sup>38</sup>

Se puede observar que la estrategia de salida sin retorno es, estadísticamente, la más frecuente. La tendencia es marcada por la coincidencia con el proceso modernizador que impulsó el presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), y el momento en que el Dr. Gustavo Chapela ocupó la Rectoría General de la UAM (1989-1993). La salida de los dirigentes es con dirección a la administración pública federal, primero dentro del sector de ES y de ahí a otros sectores. Exceptuando el caso del Dr. Rubio, quien sigue en el sector educativo a nivel superior<sup>39</sup>.

Por la secuencia de las trayectorias se puede adelantar que quienes asumieron la estrategia de salir de la UAM se han colocado en una situación en la que la mayor parte de capital social y político ya no está en la Universidad. Ya decía en el párrafo anterior que el mismo *Modelo UAM* marca la tendencia, y aquí recuerdo que el modelo tiene forma endógena de reproducción de líderes, se crean dentro de la institución, por lo que será difícil que en caso de la estrategia de salida haya posibilidad de retorno.<sup>40</sup> Pero, ¿cuáles serían las razones por las cuales un ex Rector General desearía retornar a dirigir la institución? Sobre todo cuando en sus trayectorias se ha visto que sus habilidades y recursos los han llevado a enfrentar retos más grandes.

Para explicar cómo alcanzaron el logro del objetivo y cómo vencieron los obstáculos, referiré entre otras cuestiones la acumulación de destrezas y conocimientos de los líderes.

En la carrera académico-administrativa, los dirigentes se someten a experiencias muy variadas, de las cuales surgen conocimientos prácticos de toda índole, sobre todo para tomar decisiones y para negociar. Eso tiene que ver en princi-

---

<sup>38</sup> Para ver las trayectorias generales, consultar anexo llamado Mapa político de la UAM.

<sup>39</sup> Hasta junio del 2005 se desempeñaba como Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC)

<sup>40</sup> Me refiero a retorno a puestos de dirigentes o líderes. La institución por sí misma es noble y el académico puede regresar a su plaza de profesor-investigador de tiempo completo cuando sus permisos se le agoten.

---

pio con las competencias expresas en la Legislación Universitaria. Si para llegar a la Rectoría General un individuo recorrió varios trayectos como Órgano Personal, y en consecuencia Colegiado, quiere decir además de que fue capaz de desarrollar las actividades de cada cargo, que aprendió y aprehendió información nueva cada vez que le permitió conocer de manera más amplia los mecanismos de acción, las normas y valores de la institución.

Si además el individuo en su trayectoria académica ocupó algún cargo de Instancia de Apoyo tales como Secretario General, de Unidad o Académico; Coordinador de Estudios; Jefe de Área; o miembro de alguna Comisión Académica Departamental, sus competencias se amplían y en consecuencia sus habilidades y conocimientos.

Para el análisis de las trayectorias es importante conocer los cargos que ocuparon cada uno de los individuos electos para mi investigación, dado que al conocer las competencias que por normatividad tienen que desempeñar se puede deducir que sus habilidades se han ido ampliando en el tiempo y en el espacio. Ello les permite tener un conocimiento más integral de la institución y de los mecanismos en que opera la organización, así como de los individuos con quienes en sus trayectos han tenido que interactuar, lo que se traduce en la acción maximizadora en la toma de decisiones. El conocimiento acumulado disminuye, aunque no anula, la posibilidad de error.

El conocimiento de la institución no es lo único que se alcanza cuando se ha tenido una trayectoria académica durante la cual los individuos han adquirido destrezas. También la posibilidad de interrelacionarse con otros individuos de otras instituciones, dentro y fuera del sector educativo. La suma de las destrezas adquiridas, del conocimiento incrementado y de la interacción es una fórmula propicia para la formación de líderes en la UAM exportables.

El licenciado Mario Flores Lechuga cree que **“la Universidad siempre ha sido una gran exportadora de funcionarios públicos, lo vemos en todas, en las actuales administraciones ha habido secretarios, subsecretarios, directores y jefes de departamento (...) algunos llegaron a ser Subsecretarios de Ecología, estaban en ANUIES y algunos profesores en activo han sido delegados, otros Secretarios de Estado, algunos ya son jueces, magistrados y que trabajan en la Procuración y Administración de Justicia, lo único que nos falta son ministros, pero por la edad todavía no.”**

Para el doctor Oscar González Cuevas, Rector de la UAM (1985-1989), el comportamiento de sus dirigentes **“creo que para la UAM ha sido como un timbre de orgullo que sus funcionarios hayan estado ya en puestos de nivel nacional, de proyección nacional. Creo que lo que aprendieron siendo Rectores en la UAM lo han difundido más, ha sido de provecho, vamos a decir, para las otras instituciones. No porque ellos hayan tratado de imponer el modelo UAM sino porque**



---

llegaron con experiencia valiosa que de manera muy generosa expusieron a todas las instituciones. Creo que eso ha sido bueno para todos."

Al doctor Juan Casillas García de León, Rector General de la UAM (1975-1979) le parece que la participación de ex funcionarios de la Universidad al frente de la ANUIES, empezando con él en 1985 hasta el 92, luego con el maestro Carlos Pallán Figueroa del 93 al 96 y de 1997 con el doctor Julio Rubio hasta el año 2001, se debe a una circunstancia política, de búsqueda de equilibrios entre la UNAM y otras universidades, más que a una particularidad de la UAM: "lo de ANUIES vino como un resultado, yo diría natural, que la UAM jugó muchas veces en ese tiempo, cuando había ciertos problemas o discusiones entre la UNAM y Politécnico, 'quién hace tal y cual cosa', de repente la UAM era una buena opción. Cuando hubo el cambio del Secretario General Ejecutivo en la ANUIES, el que estaba había sido rector de la Universidad Veracruzana, el doctor Velasco Fernández, y él renuncia para ser subsecretario, entonces hay una vacante, y a la Asociación, si hubiera sido el rector de la UNAM, no les gusta porque es una institución grande. Son universidades, entonces no podía ser el del politécnico. Necesitaban gente con cierto prestigio, dijeron la Metropolitana es nueva, etcétera. Entonces estuve yo 8 años. Después, por circunstancias muy particulares siguió otro que había sido Rector de Azcapotzalco, fue Pallán. Y después de Pallán resultó Julio Rubio que había sido Rector General. Pero fue todo circunstancial. Hasta la gente en ANUIES decía que el requisito para ser secretario general es haber sido rector de la UAM. Ya después de Julio Rubio es Ibarra, Rector de la Unison. Ahora, el único que ha brincado de ahí a la Secretaría ha sido Julio Rubio. Algunas cosas que impulsa Julio Rubio han sido, son cosas que impulsó desde que era Rector General o desde que fue Rector de Iztapalapa, porque él crea una serie de actividades y todas las ha impulsado. Pero esto puede cambiar cuando cambie de régimen."

La doctora Adelita Sánchez Flores, actual Coordinadora de Planeación en la Unidad Xochimilco, opinó en entrevista que "yo creo que sí se tiene la impresión de que la Universidad por sus propios méritos ha sabido ubicarse como una universidad importante en el país, pero también la presencia de Rectores en espacios como en ANUIES, la SEP, otros escenarios de la gestión pública le permite a la UAM darse a conocer mejor (...) hemos tenido un discurso hacia fuera, no nos hemos quedado tan encerrados, sino que además nuestros Rectores y muchos de nuestros profesores participan en instancias de toma de decisiones, creo que en esa medida hemos podido alguna influencia. Por poner el ejemplo más reciente que es el doctor Rubio en la Secretaría de Educación Pública, creo que las formas que se han implementado recientemente acerca de estos financiamientos adicionales a la Universidad han tenido un matiz distinto al que tenían los anteriores, que está muy filtrado por la forma en que es nuestra Universidad. Yo creo que ha habido ese impacto porque hemos sido capaces de estar en la ANUIES y hacer propuestas, de estar en la SEP y hacer propuestas, de estas en los Institutos y hacer propuestas que tienen más que ver con nuestra forma de ser universidad."

---

Es interesante el hecho de que para ser una Universidad de apenas 30 años de existencia, tenga la capacidad de habilitar a sus dirigentes en su trayecto por diferentes espacios de poder para aprender y apropiarse de un discurso y utilizar diversos mecanismos para indigenizarlo o adaptarlo, y exportarlo ya transformado. La argumentación como forma de convencimiento es uno de ellos. En el siguiente apartado analizo acerca de este tema, del discurso.

#### 4.3 Análisis del discurso: en busca del financiamiento

¿Por qué analizar los discursos de los Rectores Generales? Para entender los códigos del poder en la Universidad Autónoma Metropolitana desde 1989 al 2004, quince años en que los grupos políticos de la Universidad se han movido y los Rectores Generales han sido pieza clave en esa traslación y rotación. Por otro lado y para ligar este apartado con el capítulo anterior de Identidad Innovadora, recupero la siguiente cita para acabar de entender la vinculación entre discurso e identidad: "la identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo."<sup>41</sup> De esta manera es fácil entender que el discurso de los Rectores Generales de la UAM es distinto al de otras autoridades de otras Universidades, y es distintivo porque refleja la identidad de su institución, de su *Modelo UAM*.

El análisis del discurso es una aportación más para razonar acerca de la operación de los individuos que han dirigido la UAM en un periodo determinado. Las acciones que descubriré serán las que conjuntamente con el *Modelo UAM* les han permitido desempeñarse, tales como su habilidad en el trabajo y la observancia de sus competencias que la Universidad señala en su Legislación.

¿Qué relación tiene ese fenómeno con el financiamiento público que recibe la Metropolitana? Mediante el análisis del discurso *oficial* trataré de dar respuesta a esa interrogante, "de confirmar sospechas o desechar supuestos"<sup>42</sup> de mi hipótesis: Algunas de las opciones que son elegidas por los dirigentes de la UAM para competir por recursos públicos son, por un lado, maximizar la eficiencia de la UAM, y por otro lado, optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación frente al gobierno federal. Llegar a este punto implica observar las capacidades de los dirigentes de la Metropolitana, con base en los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia alcanzados durante su trayectoria académico - administrativa (de

---

<sup>41</sup> <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>

<sup>42</sup> SALGADO Andrade, Eva, "El discurso del poder en México. Informes presidenciales 1917-1946", CIESAS-PORRUA, México, 2003, capítulo 2, p.39

---

manera general y por el nivel de responsabilidad), en la búsqueda del desempeño tanto de metas individuales como institucionales.<sup>43</sup> Eso lo he venido presentando desde el apartado anterior con las trayectorias de los líderes; a partir de aquí analizaré a través de su discurso la congruencia con sus desplazamientos y con sus acciones.

Los actores de quienes voy a analizar su discurso son:

<b>RECTOR GENERAL</b>	<b>GESTIÓN</b>
Dr Oscar M. González Cuevas	(dic.85/nov89)*
Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares	(dic.89/nov.93)
Dr. Julio Rubio Oca	(dic.93/nov.97)
Dr. José Luis Gázquez Mateos	(dic.97/nov.01)
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	(dic.01/nov.05)

\* Sólo analizaré el 4º. informe de su gestión

Como es posible ver, además de los doctores Gustavo Chapela Castañares, Julio Rubio Oca, José Luis Gázquez Mateos y Luis Mier y Terán Casanueva, actores protagónicos en mi investigación, incluí en el análisis al doctor Oscar González Cuevas porque su último Informe de Actividades es un puente para llegar al doctor Chapela.

Elegí analizar los discursos de cinco ex Rectores Generales<sup>44</sup> porque pretendo entender y explicar la conducta individual de los dirigentes de la UAM en el proceso de negociación con el gobierno federal para financiar los recursos de la UAM. Analicé sus discursos para acercarme a los mecanismos de quienes tienen el poder y el talento político para negociar a partir de una propuesta política. Paralelamente al análisis de los discursos me planteé realizar entrevistas a los mismos sujetos para incrementar la información que me llevara a comprender su acción política al frente de la UAM; sin embargo, sólo pude realizar una de las entrevistas a los Rectores Generales de la UAM que elegí para estudiar en periodo de 1989 a 2005, y ésta fue con el doctor José Luis Gázquez Mateos. Las razones expuestas por Chapela, Rubio y Mier y Terán, a través de sus secretarías, fue la agenda de trabajo saturada. Tal parece que a los académicos no les interesa un trabajo académico como este.

Por otro lado, realicé entrevistas a los doctores Juan Casillas García de León, Oscar M. González Cuevas y Sergio Reyes Luján, ex Rectores Generales también, las que cumplieron otro objetivo diferente al de las trayectorias analizadas en el presente capítulo.<sup>45</sup> La razón de tener las entrevistas era obtener datos e información adicional de las fuentes directas y vivas, aunque con sus limitantes,

---

<sup>43</sup> Las lecturas de apoyo para elaborar el marco teórico fueron la Ley y el Reglamento de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

<sup>44</sup> Los discursos de los ex Rectores seleccionados se pueden consultar en la página WEB [www.uam.mx/archivohistorico](http://www.uam.mx/archivohistorico)

<sup>45</sup> Hice otras entrevistas que utilicé para enriquecer otros capítulos; están señaladas en su caso.

---

porque en persona tienen mucho cuidado de lo vayan a decir porque, entre otras cosas, no conocen al público al que van dirigidas sus palabras.

¿En qué contexto voy a analizar los discursos de mis actores? Eso lo analizaré desde tres perspectivas, las mismas que utilicé en capítulos precedentes, de influencias tendenciales micro, macro y dinámica interna del Sistema, recurriendo a Margaret S. Archer.<sup>46</sup> Siguiendo a esta autora que habla del crecimiento del SES, la dinámica de la UAM la explica como un proceso y como un aspecto integral de una institución social. De esta manera su análisis institucional y organizacional debe estar acompañado del estudio de la interacción con otros elementos del ambiente que la influyen, tanto a nivel microscópico como macro, tales como el crecimiento económico, construcción estructural, las demandas sociales, el gasto e inversión individual, el poder, siendo éstos dos últimos los elementos en que me centraré en este apartado.

El hecho de que la UAM esté formalmente en el SES condiciona su dinámica, pero le permite hacer cosas que de otra manera no haría, como interactuar con otras instituciones del sistema o con otros sistemas incluso, sin perder su autonomía. Siguiendo a la misma autora, la dinámica de la Metropolitana también es cambiante en el tiempo, pues se reconoce que los eventos del origen de la institución han tenido consecuencias en su desarrollo posterior, mismas que puedan limitar o facilitar procesos en adelante, tanto organizacional como institucional o individualmente. En este capítulo me he referido al cómo en el tiempo las características del *Modelo UAM* han propiciado que sus dirigentes adquieran conocimientos, habilidades, experiencia, en general, un bagaje con el cual pueden facilitar su desempeño y maximizar la eficiencia de la Metropolitana para, por ejemplo, negociar recursos para la institución, con ventajas comparativas.

A este respecto, en el capítulo anterior describí las características del *Modelo UAM*, en el capítulo 2 analicé las causas que dieron origen a la creación de la UAM con su *Modelo*, mientras que en capítulo 1 describí la situación de la UAM en el SES, con ello ahora puedo abordar el cómo los dirigentes de la UAM la han guiado para hacerla innovadora a partir de su forma originaria y en dinámica interacción con la sociedad. Además de entender cómo con la interacción se da peso a la influencia del micro o macro ambiente, o al nivel de reciprocidad entre los actores de cada ambiente, con lo cual pretendo demostrar que no hay una sola causa para encontrar los mecanismos y la estrategia que han empleado los dirigentes de la UAM en la búsqueda de recursos. A continuación la influencia tendencial de los ambientes en el discurso:

Las tres influencias tendenciales de que habla Archer hay que tomarlas como variables que influyeron, y lo siguen haciendo, en la dinámica de la Universidad Autónoma Metropolitana. Tanto la vi-

---

<sup>46</sup> Archer, Margaret S., "Sociología de la Expansión Educativa. Despegue, Crecimiento e Inflación en los Sistemas Educativos", Universidad de Warwick.

---

sión macroscópica, que para este apartado será equivalente a los acontecimientos nacionales y/o internacionales, como la dinámica interna del sistema, así como la variable microscópica, que la tomaré como la relativa a las acciones dentro de la misma UAM, son influencias que he tomado en cuenta para mi análisis del comportamiento de la institución educativa llamada UAM y de sus dirigentes en el proceso de negociación para la obtención de recursos.

En el ambiente macro o social, en 1989 México se convirtió en miembro del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico. En 1990 se cayó simbólicamente la "cortina de hierro" con la caída del muro de Berlín. Al año siguiente México pasó a ser miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). El gobierno del entonces presidente Salinas reformó en 1992 los Art. 3, 5, 24, 27 y 130 constitucionales. En noviembre de 1993 se firmó el TLC entre México, EU y Canadá. En el año 2000 los mexicanos votaron por un gobierno de alternancia. Todos estos acontecimientos tendieron de una u otra manera a llevar a México a la modernización y a la globalización. La educación sería tanto medio como fin. Se desarrollaron políticas y estrategias tanto en el exterior como en México para influir, desde el financiamiento a la educación, invirtiendo en áreas como infraestructura, equipamiento, materiales y formación de personal docente. Si México quería ser socio de EU y Canadá o miembro de la organización de los países más desarrollados, tenía que caminar en la dirección de la modernización para poder competir en mejores condiciones.

*Ambiente  
macro*

Por cuanto toca a la dinámica interna del sistema y en el sentido previamente mencionado, un año antes de la toma de posesión del Dr. Chapela como Rector General de la UAM, el licenciado Carlos Salinas fue electo Presidente de México. Él tuvo una política de educación superior basada en el mecanismo de evaluación, del financiamiento por proyectos, de la diferenciación salarial, de vinculación con el sector productivo, de descentralización, de elevación de calidad, de gasto racional y generación de fuentes alternas de financiamiento como criterios para la asignación de recursos<sup>47</sup>. En 1989 se puso en marcha del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES). Por su parte en Reunión Ordinaria de Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) los asociados acordaron, entre otras cosas, promover y apoyar la introducción de innovaciones en docencia de la educación superior, que rescaten las experiencias de la

*Dinámica  
interna*

---

<sup>47</sup> LÓPEZ Zárate, Romualdo, "El financiamiento a la educación superior. 1982-1994", ANUIES, México, 1996, p.56-60

---

última década y establezcan mecanismos efectivos para la comunicación, el intercambio y el desarrollo de las transformaciones cualitativas<sup>48</sup>. En 1991 empezó a funcionar el Padrón de Excelencia de Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Ese mismo año la Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) elaboró el documento Prioridades y Compromisos para la Educación Superior en México 1991-1994, en el que se identificaron diez líneas prioritarias de trabajo y se propusieron diferentes políticas para el fomento de la calidad de la educación superior en el país. 1992 fue el último año de su segundo periodo al frente de la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES del Dr. Juan Casillas García de León, ex Rector General de la UAM (1975-1979). Ya para 1993 el Ex Rector de la Unidad Azcapotzalco de la UAM, Mtro. Carlos Pallán Figueroa (1985-1989), fue nombrado Director interino de la ANUIES y confirmado; ese año se creó el Programa Nacional SUPERA por parte de ANUIES (en 1996 se creó el PROMEP por la SESIC). También en ese año la CONPES aprobó la creación del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) y en 1994 entró en operaciones.

Como se puede observar, las medidas expuestas que tomó la administración del presidente Salinas fueron en el sentido de modernizar integralmente la educación superior. Por parte de la SEP, "fue la obra más significativa en ese subsistema por parte del segundo secretario de ese régimen, Ernesto Zedillo", y por parte de ANUIES "resulta patente la influencia que tuvo ANUIES en la reorientación o en los énfasis puestos en la política oficial".<sup>49</sup> Esto resalta porque está en el periodo en que el doctor Juan Casillas García de León y Carlos Pallán Figueroa fueron Directores Generales Ejecutivos de la ANUIES.

*Dinámica  
interna*

Para mediados de los años noventa el SES era mayor que el de los años setenta, estaba menos localizado en el centro y menos recargado en el sector público, el número de escuelas de educación superior creció, permitiendo una desconcentración de la oferta educativa en el país, tanto pública como privada. En 1998 la negociación de las Universidades para conseguir presupuesto se amplió de la SHCP y de la SEP, a la Cámara de Diputados. Para finales de los noventa la discusión versaba sobre la calidad de la educación y los mecanismos de financiamiento para estimularla; por su parte la ANUIES aprobó en 1999 el documento *La Educación*

---

<sup>48</sup> Minutas de Reunión Ordinarias y Extraordinarias de CUPIA.

<sup>49</sup> PALLÁN Figueroa, Carlos, "Veinte años de políticas de educación superior: continuidad y oportunidades", en "El nuevo milenio mexicano", Tomo 4: Los retos sociales, GARCÍA Alba, Pascual, Lucino Gutiérrez y Gabriela Torres Ramírez, (Coords.), UAM, México, 2004, p.335-336

<sup>50</sup> PALLÁN Figueroa, Carlos, op cit, p.340

---

*Superior en el Siglo XXI*, el cual contempla una visión del sistema de educación superior al año 2020, que incluye 14 programas estratégicos para desarrollar y fortalecer el referido sistema en los próximos 6 años. Ese mismo año el Rector de la UNAM promovió un aumento a las cuotas, lo que ocasionó la movilización de un grupo de estudiantes pertenecientes al CGH que lograron cerrar la Máxima Casa de Estudios por 10 meses en oposición a la medida. Según Carlos Pallán, al finalizar el sexenio de Zedillo en la SEP se puso en marcha el "Programa de Estímulos al Desempeño Docente, que se extendió de las Universidades federales, significativamente la UNAM y la UAM, al resto de las universidades estatales"<sup>50</sup> Con esta declaración es posible constatar que la dinámica del SES influyó en la UAM, y viceversa.

En el 2000 fue nombrado por el Lic. Vicente Fox -primer presidente panista- el Lic. Reyes Taméz Guerra como Secretario de Educación Pública. En el 2001 se fundó la Universidad de la Ciudad de México, como iniciativa del Jefe de Gobierno del D.F. Andrés Manuel López Obrador. Se puso en marcha el Programa Nacional de Becas de Educación Superior (PRONABES) para estudiantes de escasos recursos.

A continuación se podrá observar cómo el ambiente micro interactúa con las dos influencias tendenciales antes mencionadas. Justamente en 1989 al inicio de la gestión del Dr. Gustavo Chapela y en consonancia con las políticas de gobierno en Educación Superior y las tendencias internacionales, la UAM implementó un sistema de becas y estímulos para el personal académico (Estímulo a la Docencia y a la Investigación, y Beca a la Permanencia del Personal Académico), y se aumentaron las cuotas de los alumnos de 500 a 2 mil pesos; ese año recibió un presupuesto incrementado a \$ 176,590.6 millones de pesos (el año anterior había sido de \$146,815.5<sup>51</sup>). En 1990 se aprobaron los nuevos Reglamentos de Diplomados, y de Planeación; al año siguiente se aprobó el Reglamento de Programas de Investigación, se modificó el Reglamento Orgánico, especificando las facultades del Patronato y de Tesorero y Contralor Generales, y entraron en operación otros estímulos diferentes a los del 89 que fueron a la Trayectoria Académica Sobresaliente. Ese año el Rector Chapela solicitó al Patronato aumentar por segunda ocasión las cuotas escolares a \$37.50 (nuevos pesos), cosa que le fue negada. En 1992 se creó la Beca al Reconocimiento a la Carrera Docente del Personal Académico. Al año siguiente hubo una movilización de alumnos en contra de la "actualización" de las cuotas escolares, logrando la suspensión de

*Ambiente  
micro*

---

<sup>51</sup> Fuente: Dirección de Subsidios a Universidades

---

los incrementos; en materia académica, se estableció el Estímulo a los Grados Académicos. Ese 1993 fue nombrado el Dr. Julio Rubio Oca como sexto Rector General de la UAM. En su gestión, en el año 1995 el Patronato propuso la modificación de las cuotas escolares, pero se opuso el mismo Rector General. Dos años más tarde el Dr. Rubio terminó su gestión como Rector General y se fue a ocupar el cargo de Secretario general Ejecutivo de la ANUIES. En 1997 el Colegio Académico en la sesión 208 denegó la aplicación del Examen General de Calidad Profesional aplicado por el CENEVAL. Al año siguiente se modificó por segunda Ocasión el Reglamento Interno del Patronato. Fue en el año 2002 que se reformaron las Políticas Operacionales de Docencia, el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico, y el Tabulador para el Ingreso y promoción del Personal Académico. En el 2003 se cerró la Tienda UAM y en el 2004 en Cendi 3 ubicado en Xochimilco. En 2004 el gobierno del DF donó un terreno al poniente de la ciudad, en Santa Fé, para construir la cuarta Unidad Cuajimalpa, para la cual se designó como primera Rectora a la doctora Magdalena Fresán Orozco.

Teniendo ya seleccionados los actores, delimitado el tiempo y los ambientes que influyeron en sus discursos, pasaré al análisis de los mismos.

De acuerdo con la metodología de la Dra. Eva Salgado, dividí en dos etapas el análisis, en la primera hago la elección de los discursos de los rectores Generales desde 1989 a 2005, los criterios de selección fueron por periodo de estudio y por la forma de los mismos: discursos de toma de posesión e informes finales de actividades. En la segunda etapa hice la división estructural de los documentos quedando: introducción, cuerpo y conclusiones. De ésta hice una subdivisión por ideas o temas principales, para de ahí pasar al análisis de las vinculaciones discursivas.

Entre cada etapa hice un conteo de palabras de cada discurso de cada Rector General por si acaso la densidad indicaba alguna señal para analizar.

De las subdivisiones discursivas realicé esquemas con la idea de encontrar algún indicio y antes de empezar con el análisis de las vinculaciones por si acaso me tendían alguna ruta a seguir.

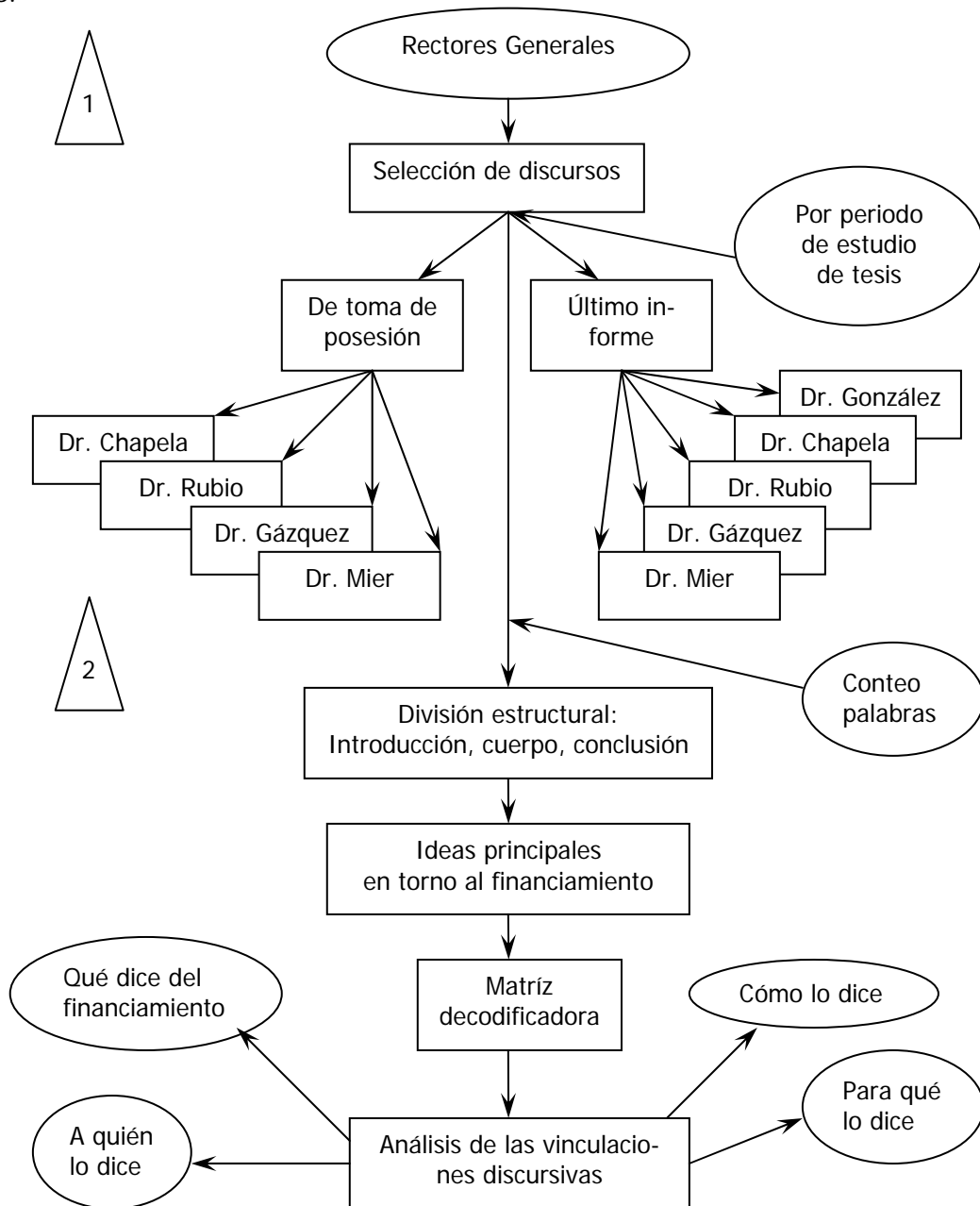
Tanto el conteo de palabras como los esquemas los realicé por fuera del modelo sugerido por Salgado, como una aportación metodológica.

Las vinculaciones discursivas las presento alternadamente y en orden cronológico, empezando en 1988 con el último informe del Dr. Oscar González Cuevas para tender un puente vinculante con el discurso de toma de posesión del Dr.



Gustavo Chapela Castañares, y así sucesivamente hasta llegar al último informe del Dr. Luis Mier y Terán Casanueva en 2005.

Al terminar pretendo transmitir un nivel de comprensión del discurso como código de poder entre parte del gobierno universitario en un periodo determinado, vinculando discurso e identidad en perspectiva de la negociación de los recursos.



Elegí los discursos e informes de los Rectores Generales de la UAM porque “permiten la reconstrucción de un largo período y se ajustan a directrices genera-

---

les”<sup>52</sup> como las que marca la Ley Orgánica de la UAM en su Capítulo III referente a los Órganos de la Universidad, que dice que son facultades y obligaciones del Rector General “Presentar, en el mes de febrero, un informe al Colegio Académico de las actividades de la Universidad realizadas durante el año anterior.”<sup>53</sup> El hecho de la obligatoriedad de rendir informe de las actividades no fue en sí un criterio de selección, sólo una coincidencia.

La visión que los Rectores Generales han adquirido a lo largo de su trayectoria académico-administrativa dentro de la Universidad es lo bastante abarcante como para decidir eliminar del análisis los informes de otros Órganos Colegiados o Instancias de Apoyo. De los *Informes de Actividades* anuales seleccioné sólo los últimos porque en ellos creí encontrar una relación con los *discursos de toma de posesión*, un vínculo entre el Rector saliente y el entrante, por ello incluí en el análisis los de toma de posesión.

Tanto los discursos de toma de posesión como los informes de actividades de los Rectores Generales los obtuve en el Archivo Histórico de la UAM, salvo el último informe que rindió el doctor Luis Mier y Terán, el cual al no estar en el Archivo lo busqué y encontré en el Acta de la Sesión 261 del Colegio Académico<sup>54</sup>. En ese documento se asentó que el Rector entregó a los Colegiados dos cuadernillos, uno conteniendo el informe y otro con datos estadísticos, por lo que en la Sesión sólo leería un reporte ejecutivo acompañado de una proyección con las estadísticas. A cada miembro del Colegio se le entregó, según consta en el Acta, un disco con el contenido de los dos cuadernillos, al cual no pude tener acceso. Por lo que mi análisis se centró en el documento disponible que fue el resumen ejecutivo.

Ya que agoté la primera etapa de la elección de material para analizar y antes de pasar a detallar lo de la segunda etapa, hice un primer conteo de palabras en cada discurso que me llevó a cuestionarme, en un vistazo muy simple, que si la densidad de palabras representa el valor simbólico que cada individuo le imprimió a cada uno de sus discursos, solamente los doctores Rubio y Mier y Terán le dieron más importancia al de toma de posesión que al último informe, el cual equivale a menos del 50% de las palabras en el caso del primero y al 70% aproximadamente en el caso del segundo. También es posible ver que entre los Rectores, el último informe de González Cuevas es el de mayor extensión:<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> SALGADO Andrade, Eva, “El discurso del poder en México. Informes presidenciales 1917-1946”, op cit, capítulo 2, p.37

<sup>53</sup> Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana, Artículo 16, Fracción 3ª.

<sup>54</sup> Sesión realizada los días 28 de febrero y 1 de marzo del 2005.

<sup>55</sup> Esta visión a partir del conteo es una evidencia relativa, ya que en ningún caso estuve presente y sólo de uno revisé Actas de Colegio Académico.

<b>CONTEO POR PALABRAS</b>			
RECTOR GENERAL	TOMA POSESIÓN	ÚLTIMO INFORME	DIFERENCIA
Dr. Oscar M. González Cuevas		22,409	
Dr. Gustavo Chapela Castañares	2,086	5,159	3,073
Dr. Julio Rubio Oca	3,720	1,297	-2,423
Dr. José Luis Gázquez Mateos	2,200	8,708	6,508
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	2,668	1,947	-721

La medición fue hecha en cuartillas sin formato, a renglón sencillo con tamaño de fuente de 12 puntos.

Pasando a la segunda etapa, que tiene que ver con la división estructural de cada uno de los materiales, seguí la propuesta de Salgado "se tomó en cuenta que todo discurso político, y éstos no fueron la excepción, tiene una macroestructura claramente definida: la introducción, también llamada 'exordio' en la jerga política; el cuerpo del discurso, y la conclusión, clímax o mensaje final."<sup>56</sup> La intención fue averiguar en qué parte de su estructura discursiva los ex Rectores seleccionados pusieron más énfasis –o no- en torno al tema del financiamiento a la UAM, así como saber cuál es el puente discursivo que vincula a Rector antecesor con sucesor. Aquí cabe hacer la aclaración que la división estructural fue complicada porque me encontré con informes y con discursos que tenían sus propias subdivisiones.

<b>SUBDIVISIONES</b>			
DISCURSOS TOMA POSESIÓN		ÚLTIMOS INFORMES	
		Dr. Oscar M. González Cuevas	Si
Dr. Gustavo Chapela Castañares	No	Dr. Gustavo Chapela Castañares	Si
Dr. Julio Rubio Oca	No	Dr. Julio Rubio Oca	Si
Dr. José Luis Gázquez Mateos	No	Dr. José Luis Gázquez Mateos	Si
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	Si	Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	No

De las subdivisiones de los últimos informes de los actores -que elegí porque en todos los casos aparecieron y sólo en una ocasión en discurso de toma de posesión encontré subdivisiones-, hice esquemas<sup>57</sup> que me arrojaron datos muy interesantes para interpretar (hasta este momento no había leído los contenidos):

El esquema del último informe del Dr. González Cuevas (1988) da la impresión de que como actor político tenía una visión total de la Universidad, puesto que abarca desde las tres funciones sustantivas de la Universidad hasta lo que tiene que ver con la relación laboral. Es un esquema complejo dentro de lo tradicional.

Por su parte el esquema del último informe del Dr. Chapela es sencillo, no parece haber información acerca de la función de investigación más que como

<sup>56</sup> SALGADO Andrade, Eva, Ibid, capítulo 2, p.41

<sup>57</sup> Ver anexos.

---

apoyo a ésta; resalta demasiado, con mayúsculas, los convenios, **no parece tener una secuencia lógica**. Es el primero que señala (al final) algo llamado Misión (generalmente va al principio, por lo que se deduce que está introduciendo el tema en la mesa de debate).

El Dr. Rubio también tiene un esquema sencillo en el cual se aprecia un peso mayor a la función docencia, menor por mucha distancia a la de investigación, y donde no aparece dato que refiera a la tercera función sustantiva (difusión y preservación de la cultura), así como tampoco a la gestión, como lo hicieron sus dos antecesores.

En cuanto al Dr. Gázquez, su esquema del último Informe de Actividades resulta muy sorprendente por lo breve que es, sólo cuatro puntos donde destacan dos cosas: la ausencia de la tercera función sustantiva de la Universidad (difusión y preservación de la cultura), igual que su antecesor, y la importancia que le merecen los Órganos Colegiados; se sabe que son la fortaleza política de la UAM y como tal los plantea. Los dos primeros puntos llamados compromisos institucionales y actividades académicas, refieren a una continuidad con las acciones de su predecesor, mientras que los dos últimos inducen el pensamiento: fortaleza de los órganos colegiados, y balance y perspectivas.

Por último, el doctor Luis Mier y Terán no hizo subdivisiones en su último Informe de Actividades, así que no deduje esquema.

En todos los discursos de toma de posesión cada uno de los individuos elegidos para el análisis hicieron mención explícita de saludo, en cambio en los últimos informes no lo hay, por lo que deduzco que como debe presentarse en sesión del Colegio Académico, y por ser un punto del orden del día, aunque sea el primero, en general se aborda directamente. El formulismo es diferente.

El saludo y el tono del discurso dice mucho acerca de los interlocutores presentes o ausentes. En cuanto a los presentes, en todos los casos de toma de posesión, la ceremonia es presidida por el Presidente del Patronato, y asisten de manera protocolar los Rectores y Secretarios de Unidad. En el caso de la rendición de los Informes de Actividades, se hace formalmente ante los miembros del Colegio Académico. Además de estas figuras casi obligadas, asisten otros funcionarios e invitados; a éstos, sumados a los anteriores y a los ausentes, van dirigidas las palabras:

A la toma de posesión del doctor Gustavo Chapela, el 1 de diciembre de 1989 en la Unidad Iztapalapa, asistió Manuel Bartlet Díaz, Secretario de Educación Pública; el Oficial Mayor de la SEP Jesús Hernández Torres; José Sarukan Kermes, Rector de la UNAM; Oscar Joffre, Director del IPN; así como Mario Ojeda Gómez, presidente del Colegio de México<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Semanario de la UAM, Suplemento 15, Diciembre 4, 1989

---

Entre los invitados a la toma de posesión del doctor Rubio, el 1 de diciembre a las 16:00 hrs. en la Sala de Consejo de la Unidad Azcapotzalco, destacaron “los doctores José Sarukan Kermes y Francisco Barnés de Castro, rector y secretario general de la Universidad Nacional Autónoma de México, respectivamente; los doctores José Miguel Yacamán y Raúl Herrera, director adjunto y director de Apoyo a la Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, respectivamente; el contador público Oscar Joffre Velásquez, director del Instituto Politécnico Nacional; la licenciada María Eugenia Pérez, directora del Sistema nacional de Investigadores; el doctor Antonio Peña, presidente de la Academia de la Investigación Científica; el licenciado Héctor Uribe, subdirector para la Evaluación para la Cooperación Internacional, de la Secretaría de Relaciones Exteriores; y el maestro Antonio Gago, subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública”<sup>59</sup>.

En el caso del doctor Gázquez, la ceremonia de toma de posesión se realizó en la Unidad Iztapalapa el 1 de diciembre de 1997, a la que asistieron Miguel Limón Rojas, Secretario de Educación Pública; Gustavo Chapela a la sazón Director del IMP y ex Rector General de la UAM; Carlos Bazdresch, Director del CONACYT; Francisco Bolívar Zapata, Coordinador de la Investigación Científica de la UNAM; Javier Cortés Rocha, Secretario General de la UNAM en representación de Francisco Barnés de Castro, Rector de la UNAM.<sup>60</sup>

Por último, el 3 de diciembre del 2001 tomó posesión de su cargo el doctor Mier y Terán en una ceremonia por demás simbólica. Ese año fue el primero del nuevo milenio y celebró el primer evento de su tipo en la explanada del nuevo edificio de la Rectoría General. “Edificio que por primera vez atestigua la toma de posesión de un Rector General” diría en su discurso el nuevo Rector. A la ceremonia asistió José Sarukan en su calidad de Comisionado para el Desarrollo Social y Humano, de la Presidencia de la República; José Luis Ibarra Mendivil, Secretario Ejecutivo de la ANUIES; Enrique del Val, Secretario General de la UNAM, y Vicente López Portillo.<sup>61</sup>

#### 4.3.1 Vinculaciones discursivas

Para identificar las divisiones estructurales tuve que leer cada uno de los discursos para saber en dónde marcaba el corte para la introducción, para el cuerpo y para la conclusión. Abrí una matriz para decodificar las ideas principales de cada discurso; reduje las ideas principales a temas (o afines) para tener un hilo conductor del material discursivo seleccionado, resalté ideas principales en torno al financiamiento, ya fuera de manera directa o indirectamente aludida. Una división mínima como la señalada me señalará “la forma en que da hablante

---

<sup>59</sup> Semanario de la UAM, Diciembre 6, 1993, p.6

<sup>60</sup> Semanario de la UAM, Diciembre 10, 2001

<sup>61</sup> Semanario de la UAM, Diciembre 6, 1997

---

organiza la exposición o argumentación de sus ideas."<sup>62</sup> Después sistematicé los temas por frecuencia para detectar a cuáles le dio mayor importancia cada Rector.

Luego vino la parte de analizar la forma de decir o acción discursiva<sup>63</sup> de cada uno. Para ello identifiqué las autorreferencias, los interlocutores (presentes, ausentes; simpatizantes, adversarios) y los referentes, que según Salgado es la clasificación de las acciones discursivas que "pretenden hacer política". Luego pasé contrastarla entre todos.

Abro aquí un paréntesis para ubicar el discurso de los Rectores Generales de la UAM en el contexto del discurso para asignación de recursos a Educación Superior por parte del gobierno federal.

Más adelante, en el capítulo 7, detallo lo que es y cómo es el financiamiento y la asignación de recursos para la educación superior, pero conviene adelantar un poco con el objeto de ubicar la influencia del discurso macro en el micro. Hasta 1996 (en los periodos de estudio de los Rectores Generales Oscar M. González Cuevas, Gustavo Chapela Castañares, y Julio Rubio Oca), la planeación económica y la evaluación educativa eran fundamentales en la asignación de recursos públicos a universidades, con base en indicadores de desempeño. Luego, a partir de 1998 (casi al inicio de la gestión de José Luis Gázquez Mateos y gran parte de la de Luis Mier y Terán Casanueva) se cambió el modelo basado en desempeño por el de eficiencia y calidad, y a partir de ahí se decidieron criterios por cada una de las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura. Al año siguiente se acordó incorporar la proporción de programas de posgrado incorporados en el padrón del CONACYT<sup>64</sup>. En el 2004 (ya al final del periodo de Luis Mier y Terán) la SESIC publicó un documento en donde se estipuló que el subsidio anual a las universidades públicas federales, particularmente, se asignaría partir del cálculo anual del costo de nómina, de operación y del incremento para cubrir el aumento de costos asociados tanto a servicios personales como gastos de operación.<sup>65</sup>

A continuación inicio el análisis con el último Informe de Actividades del Rector Oscar M. González Cuevas, y sigo en orden cronológico.

---

<sup>62</sup> SALGADO Andrade, Eva, Id, p.42

<sup>63</sup> Eva Salgado habla de cinco acciones discursivas en el discurso político: "*autoconstrucción del hablante, construcción e interlocutores, construcción de adversarios, construcción del referente e informar.*" SALGADO Andrade, Eva, Id, capítulo 2, p.58

<sup>64</sup> ANUIES, "Modelo de asignación adicional al subsidio federal ordinario para las instituciones públicas de educación superior", (Documento Aprobado en la XXII Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, 28 y 29 de noviembre de 2003, Huatulco, Oaxaca), p. 5

<sup>65</sup> Fuente: <http://ses.sep.gob.mx>

Nombre	F E C H A S	
	Discurso Toma Posesión	Informe de Actividades
Oscar M. González Cuevas		1988
Gustavo A. Chapela Castañares	1989	1992
Julio Rubio Oca	1993	1997
José Luis Gázquez Mateos	1997	2000
Luis Mier y Terán Casanueva	2001	2005

Oscar M. González Cuevas, 4º. Informe de Actividades, 1989

El último Informe de Actividades del Dr. González Cuevas se diferencia de los demás por la mención a sus interlocutores y por la extensión. Su mención está dirigida protocolariamente a los miembros del Colegio Académico, ante quienes está rindiendo el Informe. La introducción la inició resaltando la normatividad: "De conformidad con la Fracción III del Artículo 16 de la Ley Orgánica, me permito presentar ante ustedes el Informe de las Actividades de la Universidad realizadas durante 1988"<sup>66</sup>, y lo quiso presentar como una continuidad con respecto a los anteriores. Reconoció públicamente que fue un trabajo colectivo, con ello involucró a las distintas Instancias de Apoyo y dependencias de la Rectoría General. En esta parte no hizo mención al financiamiento, aunque sí a la "reducción del poder adquisitivo de nuestros salarios". Al final de lo que distinguí como introducción mencionó que la UAM "continuó consolidando su presencia e importancia en el ámbito metropolitano y nacional, y contribuye, cada vez con más resultados, a dar respuesta a los problemas del País." Se puede afirmar que esta parte introductoria refleja un discurso incluyente al dirigirse 13 veces en primera persona singular responsabilizándose de las acciones, 23 en primera persona plural incluyendo a otros, y sólo en una ocasión se excluyó, utilizó el *ustedes* para pedir a su auditorio recordara alguna acción de Colegio Académico.

Aquí cabe abrir un paréntesis. La importancia que reviste la forma discursiva es que descubre mucho acerca de quién dice el discurso: "el uso de la primera persona del plural constituye una marca de inscripción del sujeto hablante (...) El sujeto de la emisión se involucra en la acción y forma parte de los destinatarios (...) Además de las formas en primera persona (plural y singular), en ocasiones la tercera persona gramatical hace referencia al propio hablante."<sup>67</sup> Con estas formas discursivas se pueden hacer comparaciones entre los individuos aquí analizados o simplemente develar rasgos de la personalidad. De cualquier modo ello es relativo en este caso, pues detecté que los Rectores Generales en ocasiones delegaron esa acción, la elaboración del discurso, a otros. Sin embargo, asumo que los discursos fueron leídos por ellos y por lo tanto apropiados por ellos; de todas formas no es el caso de hacer un análisis psicológico de la personalidad dada la limitación señalada, entre otras cosas.

<sup>66</sup> En el año de 1989 presentó el Informe de Actividades realizadas en el año anterior. Así se hace en cada Informe de Actividades.

<sup>67</sup> SALGADO Andrade, Eva, Id, p.85

---

Volviendo al discurso del Rector González Cuevas, con lo que señaló como una mención de las actividades más significativas (que en 43 cuartillas relata), en el cuerpo del discurso asoció la determinación de poner cupos máximos de admisión de alumnos con los recursos financieros; mencionó la necesidad de vincular los proyectos de investigación con organismos que apoyen con financiamiento; señaló el incremento de convenios interinstitucionales (o de colaboración mutua) para apoyo a la investigación, así como estímulos a profesores y difusión (pagada) de la investigación. La difusión de resultados y la vinculación con el sector productivo las planteó como políticas de apoyo a la investigación -por los cuales se obtendrán recursos adicionales-. No obstante, reconoció por un lado la “disminución de recursos financieros asignados”, y por otro lado la diferenciación que hacen en los apoyos financieros SEP-Conacyt, que aumentaron para proyectos de investigación y disminuyeron para proyectos académicos. En la introducción de su discurso el Dr. González Cuevas señaló que el año anterior, diciembre de 1988, el Dr. Gustavo Chapela había sido designado Rector de la Unidad Iztapalapa y por ello le dio la bienvenida. A un año de distancia este acto protocolar es en sí mismo simbólico. No hizo conclusiones.

Gustavo Chapela, discurso de toma de posesión, 1989

Resaltan en este discurso de toma de posesión, realizado en la Unidad Xochimilco, dos cosas en el saludo: en orden de importancia jerárquica se dirige primero a los miembros de la Junta Directiva -que es el Órgano que al final del proceso formal y legal, designa al sucesor a la Rectoría General-; en seguida el saludo fue para el antecesor Oscar González Cuevas -a quien le tocó ponerlo en la terna- y a quien además le dedica las primeras nueve líneas de su discurso (de cuatro y media cuartillas), en las cuales le agradece su “cuidadosa gestión”. En la introducción mencionó que la universidad está en condiciones de avanzar por nuevos caminos y renovar propósitos. Tiene un discurso incluyente en donde no se escapa de mencionar ni a la Junta ni a su antecesor ni a la comunidad ni a los órganos de gobierno, ni a los candidatos contendientes. Alternó entre la construcción de autorreferente y la de interlocutores, entre la primera persona singular (nueve veces) y plural (siete veces). No obstante, se pronunció por perfeccionar el proceso de designación.

Ya en la parte del cuerpo del discursos dio a conocer su plan de trabajo, que básicamente se enfoca a la estructura académica y a cómo fortalecerla y ampliarla: formulación de alternativas de desarrollo; mejoramiento de las condiciones de trabajo de académicos con el sindicato como agente de renovación; reforzamiento de la calidad de la vida estudiantil; reforzamiento y ampliación de la vida colegiada; revitalización de la universidad; fortalecimiento a las Áreas de Investigación. Para ello designó a la Rectoría General la portadora de cambio y desarrollo institucional, es decir, él mismo. Mientras que a la Secretaría General la designó como el instrumento del cambio. Así se colocó como “el referente



---

principal del acto discursivo, independientemente de lo que se dice"<sup>68</sup>. Y el cambio sería, según se ve en su discurso, mediante la desconcentración de funciones y recursos; la ampliación y diversificación de estímulos y becas a académicos y la transformación de objetivos universitarios en época de crisis.

Sin mencionar el financiamiento, sí señaló la "falta de recursos presupuestales" y su estrategia para enfrentarla que sería la desconcentración administrativa, la formalización del programa interdisciplinario, mediante el consenso. En esta parte la acción discursiva está equilibrada entre la construcción de autorreferente y de interlocutor. En la conclusión y despedida planteó la necesidad de compromiso de la comunidad y su participación para lograr los objetivos de la universidad, es así que emplea acciones discursivas que van dirigidas a la construcción de autorreferente (dos veces hace autorreferencia en primera persona singular y 10 en plural, incluyéndose entre los otros).

Gustavo Chapela, último Informe de Actividades, 1993

En su último Informe de Actividades (de diez y media cuartillas) que rindió en noviembre de 1993, el doctor Gustavo Chapela en la introducción aparentemente justifica las medidas reglamentarias adoptadas con anterioridad en su gestión que buscaron mejorar la calidad de la carrera académica. En el cuerpo del Informe se identifica claramente la diferencia del esquema utilizado por su antecesor (más arraigado a las funciones sustantivas de la universidad), mientras que el suyo está enfocado a plantear un proyecto de modernización<sup>69</sup>, centrado en la calidad de la docencia, el intercambio académico, la evaluación y la solución de problemas, en el marco del *Modelo UAM* y apoyado en la desconcentración administrativa "en lo inmediato, se transferirán a las rectorías de Unidad responsabilidades sustantivas en materia de convenios y contratos." Su base es el esfuerzo de la comunidad universitaria en conjunto. Indirectamente estas medidas me hablan del financiamiento. Aquí cabe recordar que en su gestión se impulsó un sistema de becas y estímulos para el personal académico traducido en reglamentaciones.

En general y a diferencia de lo estilado en su discurso de toma de posesión, en su último Informe de Actividades utilizó la forma de construcción de adherentes, lo hace hablando en primera persona plural. Dice Eva Salgado que el uso de esta forma expresiva marca al sujeto hablante y cita a Oswald Ducrot "porque en estos casos, los autores pretenden constituir una sola persona moral, que se expresa por medio de una sola voz: su pluralidad se manifiesta fundida en un personaje único que engloba a los diferentes individuos".<sup>70</sup> En lo que estimo la conclusión, su forma discursiva fue en primera persona plural incluyéndose entre su auditorio.

---

<sup>68</sup> SALGADO Andrade, Eva, Id, capítulo 2, p.58

<sup>69</sup> Lo infiero de la política modernizadora del gobierno federal en ese entonces.

<sup>70</sup> SALGADO Andrade, Eva, Id, p.85

---

Al inicio del apartado 4.3 de este mismo capítulo señalé las medidas que en política académica caracterizaron la gestión del doctor Chapela, me faltó agregar que en el último año de su gestión se colocó la primera piedra del edificio de la Rectoría General -en el terreno que donó a la UAM el gobierno en 1989, primer año de su rectoría-, que sería construido en la gestión de su sucesor, el doctor Julio Rubio Oca. Aparentemente esto marca, o debería marcar simbólicamente la continuidad de un proyecto. Pero el doctor Rubio se *desmarcó*.

Julio Rubio Oca, discurso de toma de posesión, 1993

En siete y media cuartillas salta a la vista que no haya saludo explícito a cualquiera de sus antecesores. Una vez más es de destacar que el doctor Rubio rompió con varios esquemas, en este caso resalta el protocolar. En la introducción, el reconocimiento que hace del doctor Chapela es tanto, que en el siguiente párrafo resulta contraproducente y acaba por desacreditar a las gestiones anteriores cuando dice que se superaron inercias y rezagos “se superaron muchas inercias que entorpecían el desarrollo de la Universidad y se diseñaron y pusieron en práctica una serie de medidas orientadas a fomentar una mayor permanencia del personal académico, a reconocer su trabajo extraordinario y sobresaliente, a superar los rezagos en la infraestructura de apoyo a las labores docentes y de investigación y a la creación de nuevos espacios académicos para hacer más atractivo el trabajo de la comunidad universitaria.” Con esto indirectamente se construyó adversarios pues, como dice Salgado, “dado el carácter discursivo y *razonable* de la política, es en el terreno de la palabra donde se pueden dar los mayores enfrentamientos entre los detentores y los aspirantes al poder.”<sup>71</sup>

En los párrafos 4 y 5 de la misma introducción plantea una reingeniería<sup>72</sup> de la institución, al hacer mención de frases como inicio de una nueva etapa, con nuevas metas, para construir nuevos consensos y preparar un nuevo momento de desarrollo de la Universidad; a pesar de que haya afirmado que eso se haría con el “aprovechamiento integral del impulso adquirido en el pasado”, lo cual pareció un mero formulismo fuera de lugar. Utiliza argumentos causa-efecto en plural de primera persona. En cuanto al financiamiento, en la introducción no lo menciona de manera directa ni indirectamente. Más bien hace un programa político-académico a partir de los objetivos de la institución y en el marco de las transformaciones derivadas de la globalización (dice el qué, más no el cómo ni con qué).

Para él la “Universidad es objeto de una gran cantidad de expectativas en el plano nacional e internacional”.<sup>73</sup> Señala que los retos y desafíos que la UAM

---

<sup>71</sup> SALGADO Andrade, Eva, *Ibid*, p.66

<sup>72</sup> En todo el texto mencionó 8 veces la palabra construcción.

<sup>73</sup> Para noviembre de 1993 en que el doctor Julio Rubio fue designado Rector General de la UAM, el doctor Ernesto Zedillo acababa de dejar la titularidad de la SEP para prepararse para contender por la Presidencia de la República, misma que ocuparía al año siguiente.

como institución pública enfrentará en años siguientes, los atenderá a partir de lo que para él es su fortaleza “que radica entre otras cosas, en sus cuerpos académicos<sup>74</sup>, en su moderno sistema institucional, en el alto grado de participación formal de nuestra comunidad y en la convergencia cada vez mayor de propósitos e intereses alrededor de un proyecto académico compartido.” Vuelve a llamar la atención la mención a un proyecto compartido, deduzco que refiriéndose a los objetivos académicos de la Universidad, más no a los vínculos con su antecesor, quien en teoría sería el heredero de un proyecto encabezado por un individuo que lo antecedió quien a su vez es heredero de, y etcétera, tal como han dejado huella las tradiciones culturales, como mismo Rubio señaló en el párrafo siguiente donde cierra la introducción con el compromiso que abanderó en su toma de posesión “colaborar con calidad y en forma oportuna en la construcción de una sociedad más y mejor educada, que se caracterice por la calidad de sus recursos humanos, por la fuerza de sus tradiciones y valores culturales, por tener acceso permanente a las fronteras del conocimiento y a la innovación tecnológica y porque en ella predomine el sentido de la justicia en la organización de su convivencia.”

A lo largo de la introducción utiliza el estilo de hablar en primera persona singular 7 ocasiones, en primera persona plural 5; y a la construcción de adversarios y de referente. De las ocho ideas principales como tema, los que identifiqué con mayor frecuencia son incluyentes:

IDEA / TEMA	FRECUENCIA
Construcción	8
Colabora	4
Desafíos / retos	4
Participación	3
Convergencia	2
Investigación	1
Fortaleza	1
Cuerpos académicos	1

Pasando al cuerpo del documento, fundamenta su plan de trabajo conocido como el proyecto *Mejoremos nuestra casa*, en “el fortalecimiento, consolidación y creación de nuevos cuerpos académicos”, en la promoción de proyectos de convergencia académicos entre profesores de las Unidades; en la promoción y seguimiento de “un programa de fortalecimiento institucional”; en el diseño de programas de atención a los estudiantes (tales como seguimiento a egresados, generación de mecanismos de comunicación interna y reconocimiento a profesores).

Entre sus planes de trabajo uno refiere vinculación con la gestión o las gestiones anteriores: “continuaremos con el proceso de desconcentración administra-

<sup>74</sup> Es de resaltar el término “cuerpos académicos” que utiliza en 6 ocasiones es un término que se acuñaría por él tanto en la SESIC como en Conacyt.

---

tiva", pero más adelante acota diciendo que iniciará un "proceso de reforma de la administración, lo que representa uno de los grandes retos del futuro inmediato". Esto muestra un juego de cuerda floja, por un lado involucra a sus interlocutores, pero por otro crea adversarios. Y reafirmado la apreciación, para no verse aislado en el ámbito externo, que es donde se obtienen los recursos, involucra a sus antecesores diciendo que "como en las gestiones anteriores, es preciso mantener una relación estrecha, respetuosa y fructífera con los representantes del gobierno".

Expresamente del financiamiento dijo que los nuevos mecanismos y las diversas fuentes de financiamiento son "estrategias para responder a los procesos de planeación y fortalecer la autonomía universitaria". Finalmente cerró el cuerpo del discurso de toma de posesión -que desarrolló en cinco cuartillas- con lo que denominó la acción de mayor trascendencia de la Universidad refiriéndose al apoyo que la Universidad "puede dar a las universidades de los estados en la realización de sus objetivos académicos". Aquí se define abiertamente por la exportación del *Modelo UAM*, de sus características.

Pasando a la parte final del discurso o conclusiones, ésta es más intensa emotivamente que la introducción y por supuesto que el cuerpo del discurso de toma de posesión. En una cuartilla y parte de otra, en nueve párrafos, habló en los siguientes términos, según las palabras temas que identifiqué (o afines) y su frecuencia: al cambio o transformación se refiere 6 veces, a lo nuevo 5, a calidad 4 y a construcción 3 ocasiones, en un marco de competencia y comparación con otras universidades públicas en América Latina. Es el primero que hasta ahora ha hablado de un contexto no sólo nacional, sino internacional<sup>75</sup>. Cuando habla de los logros alcanzados, se incluye como a sus antecesores. Esta forma envolvente la reafirma asegurando que su gestión buscará "consolidar los avances alcanzados" pero también marca una distancia cuando agrega "y emprender nuevas acciones", aunque en ambos casos utiliza la primera persona en plural. Aquí mismo crea interlocutores al invitarlos a participar en una nueva etapa que involucra al conjunto de la institución en rumbo al mejoramiento.

En 1994 el entonces Rector General Julio Rubio Oca inició el proyecto institucional denominado *Mejoremos nuestra casa*; entre las acciones que aquí destaco dentro del citado proyecto, es la construcción del nuevo edificio para la Rectoría General, el cual fue donado al antecesor Gustavo Chapela, de quien se *desmarcó*, y sería inaugurado y ocupado hasta 1998 por el sucesor José Luis Gázquez Mateos. Este referente simbólico no es continuo.

Lo novedoso de su proyecto lo basó en la fragilidad de los logros y la vulnerabilidad de la vida académica; lo definió como una gran empresa de responsabilidad compartida.

---

<sup>75</sup> En el apartado anterior de trayectorias se observa que es el único de los cinco Rectores Generales analizados aquí que ha llegado a un cargo a nivel de Subsecretaría de Estado.

---

Julio Rubio Oca, último Informe de Actividades, 1993

En el último Informe de Actividades del Dr. Rubio en noviembre de 1997 no hubo saludo ni introducción ni conclusiones. En cuatro y media curtillas informó acerca de dos de las funciones sustantivas de la Universidad, omitiendo la referida a cultura. Como lo señaló en su discurso de toma de posesión, en la carrera académica pondría su empeño para fortalecerla y eso se refleja en el esquema del Informe: Personal Académico, Programa de Formación de Profesores, Medidas de Permanencia del Personal Académico, Carrera Académica, Función Docencia, Infraestructura de Apoyo a la Docencia, Función Investigación, Infraestructura de Apoyo a la Investigación, Administración.

El cuerpo del Informe es un listado de acciones que con las cuales describe el perfil de lo que fue su gestión. Al analizar las palabras tema resalta que para hablar del o los programas académicos, utilizó más ocasiones expresiones que denotan que la dirección de su gestión fue para imprimir un sello personal en aquellas cosas que no pudiendo cambiarlas por otras, optó por transformarlas: ampliación, fomento, impulso, mejora. En tanto sólo dos ocasiones utilizó palabras tales como creación y establecimiento para referir aquellos programas que fueron de su propio cuño.

José Luis Gázquez, discurso de toma de posesión, 1997

En casi cinco y media curtillas el doctor Gázquez desarrolló su discurso de toma de posesión en diciembre de 1997. En la primera parte o introducción hizo una mención especial del espacio físico: "Es para mi un grato honor que esta ceremonia se realice en la Unidad Iztapalapa" en donde se desarrolló la ceremonia. También hizo referencia a un detalle temporal demasiado asertivo: "En el presente siglo, ésta es la última ceremonia de toma de posesión de un Rector General que habrá de vivir la Universidad"<sup>76</sup>, eso lo dijo y lo dejó por escrito en 1997. También años más tarde Luis Mier mencionó algo acerca del tiempo. Esto habla de una coincidencia en el orden de las ideas.

El octavo Rector General de la UAM (de nueve hasta septiembre del 2005), en su saludo no se dirigió al Presidente del Patronato, como sí lo hicieron Chapela y Mier ¿Qué significado tiene dirigir un saludo al Presidente del Patronato? Para los fines de esta investigación, según el Art. 20, Fracc. 1ª. de la Ley Orgánica de la UAM, le corresponde al Patronato "Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento de la Universidad." El saludo de Gázquez está dirigido a la Junta Directiva, que es la que decide, de ente la terna de aspirantes, al futuro Rector. En ambas situaciones el simbolismo es rotundo.

---

<sup>76</sup> En la historia de la UAM, dos Rectores Generales no han concluido su periodo de cuatro años al frente de la institución, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez (1974) y el doctor Fernando Salmerón Roiz (1979-1981).

---

A lo largo del discurso no menciona nada acerca de financiamiento. En la construcción de interlocutores, al saludar al antecesor doctor Julio Rubio Oca - definiéndolo como un "eminente científico", valiente e inteligente, con templanza y compromiso, que impulsa y protege la actividad académica de la Universidad-, Gázquez busca adherentes y adherirse (finalmente Rubio Oca lo puso en la terna de aspirantes); asimismo crea adversarios cuando más adelante dice que es para él "un gran compromiso ocupar el mismo espacio de quienes han dirigido el destino de la Institución con la responsabilidad, la visión innovadora, el valor para cambiar y hacer avanzar una idea moderna de Universidad que ha caracterizado el ejercicio de la rectoría general de la UAM." Es decir que se refiere a Julio Rubio como ese otro con quien va a compartir una visión innovadora y de cambio, descalificando sin decirlo expresamente, a los fundadores de la Universidad, de otra forma no queda claro el mensaje de cambio ¿Cambiar la institución con respecto a quién o a qué? (Es obvio que no se refiere a Chapela, de lo contrario no se explicaría que hayan trabajado juntos en el IMP desde que terminó su periodo como Rector en la UAM hasta agosto del 2005). Por otro lado, cuando se dirigió a los otros interlocutores que contendieron por el puesto, los integra con sus palabras "Espero que su inteligencia y entusiasmo siga contribuyendo a nuestra vida académica y que mi gestión se enriquezca con su experiencia y compromiso institucional." No busca rupturas sino continuidades.

A lo largo de la introducción su discurso fue para construir autorreferencia, 17 veces habló en primera persona singular y 6 en plural, sólo dos ocasiones utilizó la segunda persona. Eso habla de un individuo que construye su discurso de manera muy dirigida a su público. En general tanto la introducción como la conclusión son las partes del discurso más emotivas, en donde el hablante construye adherentes, en donde sin excluir a los otros se compromete.

En el cuerpo del discurso y según su esquema, Gázquez habló en términos muy generales de los compromisos institucionales, de las actividades académicas, de la fortaleza de los órganos colegiados, y del balance y perspectivas. Se dirigió a cada uno de los sectores de la Universidad en los contextos nacional e internacional. Lo hizo 63 veces en primera persona plural y tres ocasiones en primera persona singular. Lo cual es muestra del interés por incorporar a sus interlocutores. Hizo en general un diagnóstico de los retos de la Universidad orientados a desarrollar estrategias de fortalecimiento. "La Universidad tiene que cambiar para mantenerse fiel a sus objetivos originales" es uno de los objetivos que se planteó, mediante estrategias como el establecimiento de un nuevo modelo de carrera académica y la consolidación de modelos existentes, la generación de espacios académicos para la reflexión de la docencia, hacer proyectos más ambiciosos de investigación, mejorar las relaciones laborales y el desempeño de la Rectoría General en tareas de apoyo y promoción del trabajo. En este espacio sumó interlocutores a su estrategia cuando dijo que la "labor la haremos de realizar juntos, todos los que conformamos la comunidad universitaria, tal es el reto que nos convoca a una nueva etapa de responsabilidad y trabajo institucional". Y en relación a esto direccionó su discurso al hablar de la interacción

---

entre las Unidades académicas y con otras instituciones nacionales y de otros países. Para ello comprometió gasto, “habrá de generarse la infraestructura y el soporte institucional necesario”, esta es la única mención que hace al respecto.

En la última parte o conclusión se refiere 11 veces en primera persona plural y 1 en singular. Es un mensaje emotivo encaminado a alentar las pasiones del auditorio “trabajemos hasta que la labor haya concluido y, podemos señalar, que hemos enfrentado los desafíos de nuestro momento al límite de nuestra capacidad”. De esa forma hace corresponsable a los interlocutores.

José Luis Gázquez, último Informe de Actividades, 1997

En 17 cuartillas el doctor José Luis Gázquez desarrolló su Informe final de Actividades. La primera la dedicó a la introducción en donde de manera descriptiva le confiere sobresaliente importancia a la rendición de cuentas como una competencia obligatoria del Rector General hacia la institución y de la Universidad a la sociedad. Casi al final hace una marcada delimitación de sus responsabilidades como Rector General “desempeña el ejercicio de su cargo siempre circunscrito dentro de límites formales precisos, en un orden de competencias expresas donde se distribuyen tareas y esferas de acción”, haciendo corresponsables a los demás, es incluyente su discurso en la rendición de resultados.

El cuerpo del Informe es más un discurso político que un informe de rendición de cuentas. Refleja más el carácter de estadista que de gobernante<sup>77</sup>. Siguiendo su esquema del discurso, al punto 1 donde habló de los compromisos institucionales le dedicó 3 cuartillas, para el siguiente que trató de las actividades académicas utilizó 11 cuartillas, mientras que para el tercero donde habló de las fortalezas de los Órganos colegiados y para el último punto del esquema que llamó de balance y perspectivas, sólo les destinó poco más de una cuartilla a cada uno. Ello refiere a un líder al cual le interesa centrarse en la función sustantiva ve la Universidad y deja de lado la burocracia de los Órganos colegiados (sorprendente viniendo de un individuo que hizo su trayectoria académico-administrativa brincando en cada uno de esos Órganos). En los compromisos habló de carrera académica, relación laboral y procesos internos, siendo el segundo punto al que más le dedicó espacio, vinculando los otros dos puntos a éste. Ya para estas alturas el doctor Gázquez empezó a hablar de finanzas.

El punto dos del esquema es el más cargado de información, da cuenta de los temas que impactaron durante su gestión: acerca de investigación habló en 85 ocasiones, de financiamiento 25, de lo público 17, y de docencia 17 veces<sup>78</sup>, da cuenta del interés que puso en la investigación muy por encima de la docen-

---

<sup>77</sup> El estadista es un político con amplia visión, mientras que el gobernante es una persona que no necesariamente es político, puede ser un técnico como los actores de mi análisis, ni tiene visión total y hacia delante de, en el caso que aquí ocupa, la institución.

<sup>78</sup> En la medición de frecuencias utilicé palabras afines, como finanzas, financiamiento, recursos, pública, públicas, etc.

---

cia.<sup>79</sup> Es de llamar la atención que por primera ocasión me encuentro, de entre los demás discursos e informes analizados, una mención a la universidad privada, y está hecha en sentido comparativo con la pública “tratándose de una Universidad Pública, la investigación que en ella se realice tiene que abocarse, en la medida de sus posibilidades, a abordar todos los campos del conocimiento. Ello a diferencia de lo que puede ocurrir en una universidad privada, cuya naturaleza puede estar dirigida a la realización de intereses particulares o fines específicos, para generar o difundir conocimiento dentro de un cierto campo”. Otra cosa que sobresale es que ya al final del punto dos habló de la tercer función sustantiva de la Universidad, de la preservación y difusión de la cultura. Así como de los avances tecnológicos que impactarán en los procesos de enseñanza-aprendizaje ante los cuales advirtió que “la UAM tiene una vocación de innovación que es importante fortalecer.”

Pasando al punto tres de su esquema, el de los Órganos Colegiados, enfáticamente advierte a los universitarios de la “alerta ante iniciativas que vulneren la capacidad de los órganos colegiados para deliberar y tomar decisiones con independencia”, eso es muy significativo en un contexto nacional de cambio hacia el año 2000. Su discurso específicamente está dirigido a integrar a los interlocutores reconociendo la fortaleza de los Órganos de representación. Aprovecha para mandar un mensaje a supuestos interlocutores adversos: “Pretender violentar la independencia de los órganos colegiados mediante la generación de instancias paralelas, pone en riesgo la capacidad de la comunidad universitaria para dirigir la vida académica de la Institución y vulnera las instancias de representación”

Para finalizar, en lo que llamó balance y perspectivas el doctor Gázquez mantuvo un tono discursivo emotivo e incluyente, denotó lo institucional y científico de su corte personal “es la sociedad nuestra principal preocupación, sus necesidades son las nuestras, porque compartimos la convicción de que el saber y el conocimiento son pieza clave de su desarrollo. Fortalecer nuestra institución, y con ello nuestra vida académica, es tarea necesaria para responder a los retos que hoy en día se nos presentan.”

Luis Mier y Terán Casanueva, discurso de toma de posesión, 2001

En su toma de posesión el 3 de diciembre 2001 el doctor Luis Mier y Terán, después de saludar a los miembros de la Junta Directiva, puso especial énfasis en la reflexión de la comunidad universitaria que participó y se pronunció en el proceso de auscultación del cual resultó él designado como Rector General, acerca de lo cual dijo: “Vemos con absoluta confianza los mecanismos de renovación de autoridades”. Especial felicitación dedicó a su antecesor, José Luis Gázquez, interlocutor que recibió un doble mensaje “por el estupendo trabajo

---

<sup>79</sup> Comparativamente el doctor Oscar González en su último Informe habló 82 veces de investigación y 54 de presupuesto y financiamiento, mientras que de docencia lo hizo en 18 ocasiones.



---

realizado" y porque "cumplió plenamente con la misión encomendada", sin especificar más ¿Se referiría a que por eso llegó él a Rector General?. En el contexto se puede deducir que es por el ejercicio predictivo al formular la terna que presentó a la Junta Directiva para que de ella eligiera a su sucesor. O también puede ser que el mensaje haya sido otro, que ligado a las siguientes palabras sea un reconocimiento a su gestión: "Sin su labor ejemplar y la de los rectores que ha tenido la UAM a lo largo de sus 27 años de vida, sería impensable el prestigio logrado por nuestra institución, nacional e internacionalmente." Presumiblemente éste es el mensaje.

En poco más de seis cuartillas el doctor Mier y Terán desarrolló su discurso, la primera cuartilla fue para el saludo y la introducción. El resto del espacio es el cuerpo del discurso, sólo a la conclusión le dedicó un párrafo, en el cual de manera circular cierra el discurso agradeciendo nuevamente a la Junta Directiva y a la comunidad por ser Rector.

El cuerpo del discurso de toma de posesión tiene tres subdivisiones: La educación superior en nuestro país, la UAM en el Sistema de Educación Superior, y retos y oportunidades. Las dos primeras son una interpretación de cómo ve él la educación superior y la UAM, en la última hace un ejercicio de análisis estratégico. Respecto a la primera subdivisión, describió la situación de la educación superior como un derecho, un factor de cambio y como un elemento para construir democracia. Es de destacar que entre los discursos de los cinco ex Rectores Generales analizados, solamente Chapela y González Cuevas, además de él, mencionaron la palabra democracia. Regresando al análisis, planteó cuatro temas de reflexión respecto a la educación superior: igualdad de oportunidades, eficiencia terminal, insuficiencias académicas y empleo de egresados. Con estos temas se detecta un interés por indicar los alcances y limitaciones de la educación superior en México.

Respecto a la segunda subdivisión, caracterizó a la UAM como una "institución de vanguardia" que expresa la diversidad en los procesos y en los medios y su convergencia en los fines, afirmando enseguida que eso hace que "el modelo de la UAM llame la atención de muchos y sirva de referencia para la modernización de otras instituciones." Ello lo sustenta al mencionar la legislación, que le otorga a la organización un equilibrio en la toma de decisiones. Para él es una "alternativa para el futuro de la educación superior pública" junto con los cuerpos académicos y la infraestructura de la Universidad. Con estas aseveraciones demuestra que está creando interlocutores tratando de adherirlos a su idea de una universidad competitiva.

La última parte que se refiere a los retos de la universidad, a diferencia de sus antecesores, él no habla de fortalecer la carrera académica, sino de hacer una definición más clara de ella. Así se dirigió a sus interlocutores académicos de la UAM, diciéndoles que "la definición integral de la carrera académica es un punto central, al proporcionarles reglas claras para su desarrollo individual y para

---

su integración a la comunidad". No sólo les está vendiendo una idea de universidad, sino que les está diciendo claramente que habrá un marco normativo más definido. Con esto aparentemente está creando adversarios, sin embargo en la forma de decirlo incorpora a los interlocutores a pensar en un cambio que les beneficiaría tanto como a la institución. Luego puntualiza las acciones que emprenderá como Rector General en ese sentido, abarcando a los sectores involucrados internos y externos (académicos, aspirantes a y alumnos, egresados, trabajadores); instituciones de educación media superior y superior nacionales e internacionales); las funciones sustantivas y operativas (docencia, investigación, cultura, y gestión administrativa), y la vinculación con los sectores productivos. En ese sentido confirmó su actitud de adherir interlocutores al informar que en esa ceremonia estaban presentes algunos directores de instituciones de educación media superior y representantes de organizaciones sociales. No solamente vendía una promesa sino que lo trató de demostrar con hechos. Una especial mención tuvo el tema de la autonomía como piedra angular y como dadora de "los recursos que necesitamos". Sólo al finalizar su discurso, un párrafo antes de las conclusiones, el doctor Mier y Terán habló del financiamiento y del presupuesto dentro del espacio dedicado a las competencias de la gestión administrativa.

A lo largo de todo su discurso, la forma de dirigirse a los interlocutores fue predominantemente incorporante, habló en primera persona plural 55 veces y en singular 25, mientras que en segunda persona se refirió 22 ocasiones.

Luis Mier y Terán Casanueva, último Informe de Actividades, 2005

En el cuarto y último Informe de Actividades del doctor Luis Mier y Terán, realizado en la sesión de Colegio Académico número 261 el 2 de marzo del 2005, nueve meses antes de dejar la Rectoría General, el formato cambió. No fue un discurso como los de los otros, sino una presentación de gráficas y estadísticas en power point a la cual introdujo con un "resumen ejecutivo", donde informó a los miembros colegiados las actividades correspondientes al periodo 2004. La utilización de las herramientas de tecnología computacional es un recurso muy socorrido por la comunidad académica y según las palabras del Rector, en el disco "se grabó toda la versión ampliada para evitar sacar copias a toda la información recopilada". Así se disminuyó, de manera directa, un gasto lo cual tiene coherencia con el discurso.

El análisis que hice, entonces, es del resumen ejecutivo, en el cual los tres primeros párrafos de las 6 cuartillas de que consta, los dedicó a la introducción de su discurso. Ese espacio es muy técnico al mencionar la obligación que tiene según la Legislación Universitaria "para garantizar la evaluación de nuestras actividades dentro de un marco de confiabilidad, de transparencia y de rendición de cuentas", y al sugerir que se le tome como un documento de trabajo para evaluar la situación de la Universidad, sus oportunidades y desafíos. Des-

---

pués pasó al mensaje político al ubicar a la UAM dentro de un ambiente nacional donde los jóvenes tienen expectativas que la Universidad debe cumplir.

Para el cuerpo del discurso tomó como eje argumentativo el 30 aniversario de la UAM, que se cumplió precisamente en 2004. Respecto a las tres décadas de la institución dijo que sirvieron para “reunir las experiencias realizadas y redefinir las expectativas del futuro”, haciendo así una invitación a la reflexión acerca de que la UAM está viva y comprometida con el entorno. A este respecto Eva Salgado escribió que en la construcción de interlocutores “el hablante debe ser capaz de anticipar –al menos de manera tentativa- una posible gama de respuestas”.<sup>80</sup>

Luego el doctor Mier y Terán transitó a hablar de la fortaleza y consolidación de la institución que se reflejan, según envió el mensaje, en “su capacidad de establecer mecanismos de evaluación, reforma y planeación”, eso se lee como una forma de construcción de referente, es decir, de “proponer o reivindicar los principios que validen o refuercen la convivencia”<sup>81</sup> entre los miembros de la comunidad. Con una acción discursiva así, el Rector está enviando un mensaje político acerca del sentido que deben tener de las acciones institucionales. Aquí hay que observar que este mensaje es simbólico ya que fue su último Informe de Actividades al frente de la UAM. Más adelante amplió para que se entendiera bien, que de la planeación y de la proyección institucional depende el *Modelo UAM*: “la solidez de nuestro modelo sólo es tal si responde a los desafíos de la sociedad en la que nos encontramos”.

Por la frecuencia de sus palabras tema, que en ninguna parte del discurso tocó el de financiamiento ni afín, y por la forma de construir interlocutores integrándolos (41 veces habló en plural de primera persona y sólo 2 en singular), observé que invita a la comunidad de la Universidad a esforzarse dada la desigualdad de oportunidades, para difundir la cultura y fortalecer la investigación, sobre todo, pues tales son los retos para la educación que la institución imparte. Con esta acción discursiva está sellando el mensaje político, con tareas a seguir. Es decir, marcó el inicio de una continuidad.

Contextualizó su mensaje recurriendo a hablar de las desigualdades que se viven en México como una falta de oportunidades, esta forma discursiva y el contenido de su informe son coherentes con su discurso de Toma de Posesión en donde habló de la democracia. En ese marco la desigualdad y falta de oportunidad es un problema en la democracia, “reto, un desafío constante de las universidades”. En ese tono y de manera integradora dijo que la UAM en sus Divisiones académicas, trabaja para “ayudar a reducir las diferencias en el capital cultural de nuestros alumnos, sobre todo en los de nuevo ingreso.” Así señaló los alcances de la institución bajo su dirección en ese sentido.

---

<sup>80</sup> SALGADO Andrade, Eva, *Ibid*, p.62

<sup>81</sup> SALGADO Andrade, Eva, *Id*, p.67

---

En ese sentido agregó más adelante que “desde el comienzo de mi gestión al frente de la Rectoría General, me comprometí a realizar los esfuerzos necesarios para consolidar el lugar que tiene la UAM en el sistema de educación superior, y al interior en reafirmar los lazos”. Si las limitaciones las dejó claras como producto de las desigualdades y faltas de oportunidad, los alcances lo atribuyó al interés de los mexicanos por la universidad pública, y puso como ejemplo de eso la creación de la cuarta Unidad académica en Cuajimalpa<sup>82</sup>: “La posibilidad de la cuarta unidad hace visible la confianza que tenemos en nuestro proyecto y las posibilidades de ampliar nuestros alcances, también nos hace ver la confianza que la sociedad tiene en nosotros.” Con ello logró además de construir interlocutores, generar un ambiente de confianza ante las expectativas de tal expansión.

En los dos últimos párrafos que dedicó a la conclusión del discurso, esfuerzo, oportunidad, fortaleza y reflexión fueron los temas que la definieron. A diferencia de sus antecesores, su forma discursiva es más en plural que en singular, se reafirma así como sujeto que forma parte de los mismos destinatarios de su mensaje. Y el último mensaje también reafirma la línea discursiva de todo el documento: “Estoy convencido de que la universidad pública es un bien insustituible e intransferible” e invitó a la comunidad a que, junto con la sociedad, evalúe el alcance de sus acciones, de las cuales por supuesto los hace responsables.

Con esto llego a la conclusión del estudio de caso acerca de quiénes son los dirigentes en el mapa del poder en la Universidad Autónoma Metropolitana para entender los mecanismos que utilizan y su estrategia de negociación del presupuesto federal. Pasaré al siguiente capítulo donde, a partir de la teoría de la comparación y apropiación del discurso tanto de Powel como de Schriewer, analizo cómo por imitación competitiva los dirigentes o líderes de la Universidad adaptan o indigenizan a la Metropolitana los discursos y las características de otros modelos educativos de nivel superior, para continuar innovando.

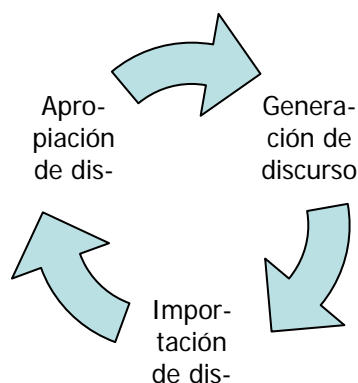
---

<sup>82</sup> Esta Unidad iniciará actividades tentativamente en septiembre del 2005. Ver cronología de contraste anexa.

## 5. MODELOS COMPARADOS: APROPIACIÓN DEL DISCURSO

Analice en el capítulo anterior, al final, el discurso de los ex Rectores Generales de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). A partir de ese análisis me pregunté ¿de donde sacan su discurso los dirigentes? Esa respuesta pretendo encontrarla en el estudio de la teoría de la Apropiación del Discurso, según Jürgen Schriewer<sup>1</sup>, por lo que en este capítulo veré lo relativo a la apropiación e importación del discurso por parte de la UAM.

Para Schriewer, en general las universidades han creado ambientes con criterios y normas que puedan integrarse a cualquier otro sistema en cualquier parte del mundo con estándares de calidad reconocidos internacionalmente. La UAM no escapa a ello. En parte su *Modelo* innovador ha importado de otras instituciones universitarias características que le permitan aplicar los conocimientos, principalmente de la UNAM, además del IPN y de la Universidad Iberoamericana (UIA). De hecho, una acepción de la palabra modelo quiere decir "aquello que se imita"<sup>2</sup>. Asimismo ha exportado propuestas que han estado acordes con la transformación del sistema de enseñanza universitaria. "En lugar de presentar la transferencia educativa de una forma lineal, determinando un sistema claro de origen y un sistema de recepción, podemos concebirla como un movimiento circular. Nuestra atención se dirige entonces hacia las políticas controvertidas que han sido exportadas, puestas en práctica en otro contexto y luego reintroducidas."<sup>3</sup>



Para lograr el isomorfismo organizacional, la UAM, a través de sus dirigentes, se apropia de discursos que sean más o menos eficientes para lograr el fin buscado, como por ejemplo el de obtener recursos.

Además supongo que la misma UAM es también generadora de un discurso que a través de sus líderes difunde y otras organizaciones adoptan -como por ejemplo los cuerpos académicos de la ANUIES, SEP y Conacyt que aparentemente

<sup>1</sup> SCHRIEWER, Jürgen (compl.) "Formación del discurso en la educación comparada", Ed. Pomares, Barcelona, 2002, pp. 318

<sup>2</sup> Pequeño Larousse ilustrado 2002, p.676

<sup>3</sup> SCHRIEWER, Jürgen, op cit, p.133

---

son imitación de los cuerpos colegiados de la Metropolitana; o la propuesta de creación de la figura de profesor-investigador en las escuelas y facultades de la UNAM<sup>4</sup>-, para de esta manera reducir el umbral de competencia<sup>5</sup>. Ese intercambio discursivo ha servido para hacer o proponer modificaciones educativas, organizacionales, académicas, etc. vía la ANUIES, por ejemplo.

¿Cómo se puso en práctica y quiénes fueron los agentes que introdujeron las modificaciones? ¿Qué se ha transferido y qué se ha aprendido con ello? La tecnología, principalmente la computación y la comunicación electrónica y satelital vía el Internet, ha propiciado una transformación en la velocidad en que se desarrollan las ciencias y las disciplinas, especialmente en las universidades. "Las computadoras y los medios electrónicos de computación abrieron las puertas a la educación universal y prolongaron nuestras capacidades cerebrales de una forma insospechada. Se creó un nuevo lenguaje computacional."<sup>6</sup> Por ejemplo esto sirvió para la educación a distancia en la Universidad.

En tal contexto, los profesores y los alumnos de la Metropolitana han tenido que desarrollar cualidades y habilidades como la reflexión, la valoración de lo propio, la apertura a nuevas ideas, la formación de formas incluyentes, el respeto y la tolerancia a lo diverso, la independencia de criterio, la capacidad de adaptación; en fin, eso que significa un nuevo entorno va de la mano de la creatividad e innovación para adaptarse y defender la propia identidad. La transformación tecnológica le brindó a la Universidad al momento de su creación una oportunidad de reflexionar y aprender de las limitaciones que en el pasado tuvieron otras instituciones y proponer los alcances e ideales de una organización. Actualmente el préstamo discursivo sigue siendo dinámico.

Sin embargo, en opinión del licenciado Edmundo Jacobo Molina, Secretario General de la UAM (1997-2001), eso es algo que hay que matizar en el tiempo: "Hay mucha mitología alrededor de eso (de la exportación del modelo). En su momento aportó elementos para el debate nacional de modelos de educación superior. Pero eso ya pasó. En cuanto a la importación de características de otros modelos, el mismo Edmundo Jacobo expresó que "de afuera hacia adentro yo creo que la comunidad UAM se encerró en sí misma, ha dejado de verse en el espejo y si no hay espejo no hay reflejo."

Como la Metropolitana tiene un papel protagónico en la definición de modelos, tecnologías y vivencias formadoras –al ser la segunda universidad pública Federal de México-, se apropia de la tarea de ser creativa e innovadora, de reinventarse constantemente para transmitir una educación acorde a las necesidades del país. Eso es el modelo innovador, o lo innovador del modelo. Esto, según Schriewer obedece a una realidad en los Sistemas de Educación Superior (SES)

---

<sup>4</sup> "1er. Congreso sobre la Investigación en Escuelas y Facultades", Gaceta UNAM, marzo 31, 2005, p. 10,

<sup>5</sup> Planificando su estrategia sobre la base de las capacidades verificables de su competidor.

<sup>6</sup> CASARES Arrangoiz, David, "Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad", FCE, México, 2000, p. 77

---

nacionales e internacionales, dada la historia de los sistemas educativos que ha pasado por tres momentos que definen lo que él llama transferencia o préstamo: "la transferencia educativa del siglo XIX evolucionó con mayor probabilidad alrededor de la educación cívica, mientras que en la década de 1960 lo hizo alrededor de la educación científica y en la de 1990 alrededor de la educación económicamente productiva."<sup>7</sup>

Llevado esto al momento de creación de la UAM dentro del SES en México, para 1974 el Sistema estaba en lo que él llama educación científica, y para los años en que centro mi estudio (1989-2005) y en que el doctor Gustavo Chapela ocupó la Rectoría General (1989-1993), el movimiento fue hacia una forma económicamente productiva. Eso se reflejó en las políticas de evaluación a través de la medición de indicadores de productividad como índice de egreso, índice de titulación, número de profesores con grado académico o miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). A partir de esa rendición de cuentas el financiamiento federal se definió con recursos adicionales<sup>8</sup>.

Esto no fue una política educativa nacional exclusivamente, sino que respondió a un discurso que estaba en el ambiente de diversos países, lo que los hizo coincidir en medidas. Para explicar esto, el autor diseñó tres modelos que llamó: de consenso, de conflicto y culturalista. El primero "asume que la emergente economía global ha creado graves desafíos que afectan a todos los sistemas educativos de forma similares. (...) el hecho de tomar prestado de otras naciones es lo que ha conducido al emergente modelo internacional de educación. (...) De ello se desprende, por implicación, que, con mayor probabilidad, únicamente las reformas educativas más efectivas entran en el conjunto de soluciones que se tomarán prestadas."<sup>9</sup> En parte esa es una realidad en la UAM, donde sus dirigentes se apropian de discursos que ya han sido probados en otros casos y los indigenizan en su organización, de esta manera buscan ser exitosos.

En cuanto al modelo de conflicto, dice Schiewer que "lo que hace atractivo y exportable a un sistema educativo no se debe tanto a su cualidad y efectividad, sino más bien a los recursos de que dispone para difundirlo. Desde una perspectiva del imperialismo cultural, el 'emergente modelo internacional' no se ha desarrollado gradualmente, como resultado del préstamo, sino que ha sido propagado activamente por parte de las sociedades industrializadas avanzadas."<sup>10</sup>

Por su parte, del modelo culturalista dice el autor que "lo que aparece como transferencia de modelos educativos se ve como una transferencia de discursos académicos y profesionales sobre educación. Así, la transferencia educativa no es una señal de convergencia de los sistemas educativos, sino más bien de la

---

<sup>7</sup> SCHRIEWER, Jürgen, *ibid*, p.139

<sup>8</sup> Ver el apartado referente a la "Transformación de las políticas de financiamiento público a la educación superior"

<sup>9</sup> SCHRIEWER, Jürgen, *Id*, p.134-135

<sup>10</sup> SCHRIEWER, Jürgen, *Ibid*, p. 136

---

interactuación de los expertos de diferentes partes del mundo.”<sup>11</sup> Esta es otra vía para abordar el tema de la apropiación del discurso en y de la UAM. La transferencia de discursos como medio para alcanzar un fin.

Estos modelos, el de consenso y el culturalista, son una forma de préstamo que proporciona soluciones variadas a problemas de la organización de la Universidad en el ámbito de la toma de decisiones académicas, administrativas y políticas. La explicación es que el hecho de la importación de discursos que han sido exitosos en otras experiencias académicas, proporciona a los dirigentes de la Metropolitana un mecanismo de negociación que pueda favorecer una opción o una propuesta o un requerimiento con fines presupuestales.

El tomar prestado discursos de otras experiencias implica un proceso de adaptación de la propia Universidad, esto es, como lo define Schriewer, indigenizando la política prestada -o imitándola-. Tal proceso ayuda a entender la particularidad de la apropiación discursiva y no verla sólo como una copia de la o las características de otro modelo para hacerlas “entrar con calzador”. Ese discurso indigenizado no implica que sea el proceso o la acción o la práctica de un modelo en concreto lo transferido, sino, siguiendo al autor, el discurso que puede tomar forma en decisiones. “Lo que trato de indicar aquí es que deberíamos prestar atención a los discursos transferidos y al 'lenguaje global sobre educación', antes que únicamente a las prácticas transferidas (...) si un modelo transferido no queda recontextualizado en la práctica local, no deberíamos interpretarlo necesariamente como una transferencia fracasada.”<sup>12</sup>

Esto es que cuando la UAM se creó fue con elementos prestados de la UNAM, por ejemplo, que a la misma Nacional le resultaba controvertido incorporar a su institución u organización, por lo que los dirigentes que de ella salieron para ser fundadores de la Metropolitana llevaron a esa nueva Universidad propuestas para ser experimentadas en un ambiente presumiblemente exitoso, lo cual ya analicé en el capítulo 3 correspondiente al *Modelo* innovador. Propuestas discursivas que fueron indigenizadas, algunas de ellas aplicadas con éxito y otras desechadas o que todavía están en proceso de adaptación. A este respecto, el licenciado Mario Flores Lechuga, Jefe del Departamento de Derecho (2001-2005), dijo que “el modelo UAM parece ser que sí viene importado de instituciones extranjeras, de ahí surge el modelo departamental, de Yale y de Harvard (...) Deja de haber una facultad y se convierte en profesor-investigador, que es la diferencia con la Nacional (...) Y qué se logra con este modelo, que efectivamente el investigador transmita al alumno su experiencia como fuente original, fuente de primera mano.”

Por su parte la doctora Adelita Sánchez, Coordinadora de Planeación de la Unidad Xochimilco, opinó que la Metropolitana “**tomó en consideración al momento**

---

<sup>11</sup> SCHRIEWER, Jürgen, Id, p. 136

<sup>12</sup> SCHRIEWER, Jürgen, Id, p. 152



---

de su creación distintos modelos educativos que estaban en ese momento teniendo lugar en el mundo. Para justamente responder a esto que yo mencionaba que dio origen a la UAM que era la formación de profesionales con esta visión a futuro, con esta capacidad de innovar, de adaptarse a las condiciones cambiantes, pues había que tener una estructura organizativa dentro de la Universidad que permitiera esa flexibilidad. Y entonces este modelo que se da entre las universidades europeas y algunas norteamericanas del sistema matricial de la estructura departamental, ofrecía esa posibilidad de flexibilizar.”

Tiempo después y con experiencia acumulada, los dirigentes de la Metropolitana han exportado su discurso a otros contextos para, en su caso, comprobar que su *Modelo UAM* es innovador y exitoso. Esto lo acreditan las organizaciones entre otros medios, a través de la toma de prestado directa o por “repatriados” como les llama Schriewer<sup>13</sup>. Yo pondría aquí el caso de los académicos que viajan a otros países por diversas razones, por ejemplo a México, y que observan y aprenden otras formas, otras características de diversos modelos como el de la UAM y que las plantean entre sus respectivas comunidades. Acerca de este aspecto, de la exportación del discurso, algunos de mis entrevistados o informantes clave declararon diversas opiniones, matizadas entre ellas y con respecto a la teoría que expongo en este capítulo.

El licenciado Mario Flores Lechuga opinó que “hay varias instituciones privadas que han retomado el modelo de la UAM, excepto el modelo trimestral, ellas retoman más el modelo cuatrimestral, pero con el modelo UAM y con los planes y programas de la UAM. Son varias, incluso algunas públicas del interior de la República han venido a solicitar el apoyo del Departamento, por ejemplo en el caso del Departamento de Derecho, han venido a consultar nuestros mapas curriculares y las experiencias sobre el modelo UAM y también la eficacia del mismo modelo.”

Para el Rector General de la UAM y de la Unidad Azcapotzalco (1985-1989 y 1981-1985, respectivamente), Oscar M. González Cuevas, la exportación del *Modelo UAM* la han hecho universidades que incluso han reformado sus propios modelos académicos y organizacionales al ver que la forma de la Metropolitana les permitía a sus dirigentes resolver problemas: “La UAM era una institución nueva, nació con este modelo, el modelo se diseñó en el papel antes de que la institución existiese. Pero una universidad que ya existe y que tiene varios años no puede copiar el mismo modelo, tiene que ver cómo está organizada en ese momento y sobre lo que existe hacer cambios. Por ejemplo en la Universidad de Guadalajara (...) me invitaron a una reunión y ellos conocieron distintas formas de organización de universidad, hicieron su propio foro interno para discutir las, para analizar y llegaron a lo que tienen actualmente que es un modelo que en algunas partes se asemeja a la UAM pero no en todo, tiene sus propias características. Se hizo un esfuerzo allá de descentralización de la universidad,

---

<sup>13</sup> SCHRIEWER, Jürgen, op cit, p.145

---

porque crearon campus en distintos lugares. O la departamentalización, la de Guadalajara también tomó el modelo departamentalizado, no es exactamente como el de la UAM pero algunas ideas si fueron tomadas por esa universidad y algunas otras. Pues yo creo que por eso lo hicieron, pensaron que este modelo, algunas características de este modelo ya adaptadas a sus circunstancias les podían permitir un mejor funcionamiento de la universidad. El mismo concepto de multicampus, de universidad multicampus que tenemos, recientemente estuve en la universidad de Yucatán y me estaba platicando el Rector lo que están impulsando ahora es hacer cinco campos en la ciudad, pero no son campus como los nuestros que tienen prácticamente todas las disciplinas o la mayoría en cada uno, sino son campos por especialidad, va a haber uno que tiene las ingenierías y matemáticas, otro que tiene ciencias sociales y administrativas, otro que tiene ciencias de la salud... van a haber cinco de este tipo (...) No fue tanto porque la UAM sirviese como un ejemplo 'y ahora vamos a ser lo que hizo la UAM', sino que en el ambiente se respiraba que era una carencia de nuestro sistema de educación superior en general. Pero entonces se caracterizó la UAM por su manera de resolver el problema y entonces la solución que propuso la UAM otras universidades la copiaron."

Para el profesor emérito Juan Casillas García de León la figura de profesor-investigador es la que con más éxito han exportado otras universidades, porque "ese modelo de la UAM que se ha ido extendiendo, y ahora es natural el pedir en todos lados que el número de profesores de tiempo completo sea mayor, que el porcentaje de profesores de tiempo completo con grados superiores a licenciatura sea mayor (...) El modelo natural en el mundo muestra que esto es indispensable en instituciones de educación superior que quieran avanzar en la parte de investigación. Ese modelo ya no está a discusión. Lo que está a discusión en los distintos lados es la velocidad en la cual lo puedo implementar y el porcentaje necesario de profesorado de carrera."

Por ejemplo para el doctor José Ramírez Pulido, Director de CBS en la Unidad Iztapalapa (1988-1992), la característica del *Modelo UAM* que resaltó como para ser copiada por otras instituciones de educación superior fue el sistema trimestral de clases, el cual le parece que es bueno para la UAM por tener un ritmo muy fuerte de trabajo, pero que sin embargo por lo mismo él cree que sería difícil incorporarlo a otra universidad "so pena de paralizarla y entrar en cualquier conflicto político muy serio. Pues aunque sea el modelo muy bueno, difícilmente se copia."

El doctor José Luis Gázquez, Rector General y de la Unidad Iztapalapa (1997-2001 y 1993-1997 respectivamente), puso énfasis en la posibilidad que tuvo la UAM de exportar su *Modelo* a otras universidades a partir de su participación en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), se deduce que principalmente cuando tres de sus Secretarios Ejecutivos fueron el doctor Juan Casillas García de León, el maestro Carlos Pallán Figueroa y el doctor Julio Rubio de manera consecutiva entre los años 1985 y

---

2001. Además de su participación como universidad asociada. Sin embargo acotó que desde el punto de vista de su organización académica no ha impactado a otras instituciones como para que copien sus características, acaso sólo se refiera a la forma departamental: “Hoy podemos reconocer que hay varias universidades estatales que incluso modificaron su Ley Orgánica para adoptar un esquema similar al de la UAM. Creo que fue resultado de una manera desde luego muy importante de quien estaba al frente de la ANUIES y que conocía muy a fondo el modelo de la UAM y también ese espacio colectivo que es ANUIES donde se comparten experiencias entre todos los Rectores (...) las universidades, por su misma naturaleza tienen que siempre estar abiertas al cambio y viendo en su entorno qué cosas son positivas e instrumentarlas a su interior... El modelo de la UAM creo que es muy importante desde el punto de vista de organización académica, pero no creo que haya tenido un impacto en ese sentido.”

La doctora Sánchez Flores complejizó más el asunto de la exportación, la llevó a un plano interno, no sólo como un discurso a copiar por otras instituciones sino entre las mismas Unidades académicas de la UAM. Ella, sin así desearlo, enriquece más la teoría al aportar al elemento de indigenización la variable de comprensión: “Yo creo que debería ser un modelo digno de considerarse para otras instituciones educativas. Creo que nosotros mismos dentro de la Universidad no hemos madurado lo suficiente para reconocer los beneficios que tiene para la institución esta diversidad [de características del Modelo]. Porque ciertamente cada una de nuestras Unidades tiene modelos incluso de investigación distintos, y que esto da una enorme riqueza, una enorme posibilidad de vinculación con otras instituciones y con distinto tipo de actores sociales porque podemos ofrecer distintas cosas hacia fuera. A mi me parece que esto debería reconocerse primero por nosotros mismos y después darse a conocer hacia fuera como una cualidad importante de la universidad, como una condición positiva para ofrecer a mercado profesionales e investigaciones distintas. Pero creo que no ha tenido el impacto que quisiéramos, que algunos de nosotros quisiéramos, porque tampoco nosotros hemos sabido reconocer esto como una característica positiva, enriquecedora. A veces estamos peleándonos entre nosotros por cuál es el modelo mejor y reconocer que todos son válidos, que todos tienen algo que ofrecer hacia el exterior (...) Entonces nuestra experiencia en ese sentido de que hemos sido foco de atención y un modelo digno de considerar para la creación de licenciaturas y de escuelas completas, ha sido positiva y ha sido muy gratificante para nosotros.”

Se puede observar que de todas las características del *Modelo UAM* señaladas en el capítulo 3, en opinión de los entrevistados, las más exportadas por otras universidades son las del sistema departamental y la figura de profesor-investigador. A las demás no les dieron mayor importancia como elemento de imitación. Respecto a las importaciones que la Metropolitana ha hecho de otras instituciones y organizaciones, sólo reconocieron esas dos que se hicieron al momento de su fundación. Del resto se deduce de sus declaraciones que han

---

sido diseñadas expresamente para la Universidad. A este respecto quiero tamizar algo. Aun en los elementos característicos del *Modelo UAM* que se suponen fueron imaginados y creados *ex profeso* para la institución, no nacieron de la nada. Fueron ideas producto de pruebas y errores de otras instituciones que llevaron a los fundadores a mejorar su creación. Una posibilidad para ello la brindó –y la sigue brindando- la ANUIES como espacio colectivo de intercambio de experiencias, tal como acertadamente lo declaró uno de los informantes clave, el doctor Gázquez.

La afirmación del físico Sergio Reyes Lujan, Rector y Secretario General de la UAM (1981-1985 y 1976-1979 respectivamente), ilustra lo dicho: “los que salimos de otras instituciones para crear la UAM teníamos, en esencia cada quien, algo que no nos gustaba del lugar que dejábamos y que íbamos a corregir acá. Lógicamente también creamos unos mounstritos en el camino, pero esa es otra cosa. Ahora le aseguro que hay gente que ha dejado la UAM para irse a crear otras instituciones y no repetir los errores que se hicieron en la UAM.”

El intercambio y la interacción de las experiencias son importantes para la circulación de los discursos. Eso se hace en la UAM, formalmente se empieza a través de las Áreas de Investigación, de ahí pasa, en su caso, a los Consejos Divisionales, de donde sube, también en su caso, a los Consejos Académicos y con suerte al Colegio Académico. Aparentemente esta es una escalera discursiva que discurre de abajo hacia arriba, y formalmente así es, aunque en los hechos la máxima dirigencia de la Metropolitana también participa en otros ámbitos externos a la Universidad, de forma tal que el discurso que pasa por los diferentes Órganos colegiados, ya sea creado internamente o tomado de prestado, sale –o entra- de la *casa abierta al tiempo* bastante tamizado, lo bastante fortalecido para dotar de poder.

Antes de cerrar este apartado quiero reforzar lo del préstamo discursivo dinámico. Actualmente la Universidad está innovando, como lo confirma la creación de la Unidad Cuajimalpa para la que en este año 2005 se aprobaron sus novedosos planes y programas de estudio ya descritos en el capítulo 3. El maestro Carlos Pallán, Rector de la Unidad Azcapotzalco (1985-1989) me proporcionó otro dato al respecto de la copia de características de otras Universidades para ser exitosa y poder dar resultados, en dirección de la obtención de recursos, y que es la planeación estratégica: “la UAM está tomando estos elementos que son más o menos elementos comunes y corrientes en la mayor parte de las universidades, y lo está haciendo, y lo está haciendo con diferentes grados de fidelidad. En algunos casos, algunas dependencias, algunas Divisiones, en algunos Departamentos lo hacen porque creen firmemente que a partir de la aplicación de modelos de planeación estratégica, de rediseño del modelo educativo y académico se puede avanzar mejor, más rápido y más efectivamente. Y en otros, creo que han tomado ornamentalmente estos aspectos, poder salir bien en una actividad nueva en la cual la UAM ha entrado, que ha sido dejar entrar a los comités de pares para la evaluación correspondiente.” De esta declaración es

---

posible observar que el préstamo es tan dinámico que se apropia en diversos grados y niveles estructurales en una misma organización, incluso que hay resistencias en otros casos a apropiarse del discurso, pero aun así se adopta como un mecanismo de, creo yo, sobrevivencia institucional.

En general en la UAM el hecho de construir a través del tiempo el propio discurso, exportando experiencias del *Modelo*, ha dotado a sus dirigentes cierto poder de competencia frente a otras universidades. Esto me lleva al tema de la imitación competitiva como medio para alcanzar poder, reduciendo competencia.

### 5.1 Isomorfismo organizacional o imitación competitiva

Al inicio del capítulo me apoyé en la teoría de Schriewer, quien habla de traslado o préstamo de discurso, en este apartado, siguiendo a Walter Powel y Paul Di Maggio, me referiré a copia o imitación de prácticas organizacionales con el objeto de competir por poder.

El objeto del ser humano es encontrar respuestas, revelar, descubrir algo que se mantiene en secreto u oculto. A través de la ciencia se revela la luz pero mantiene la oscuridad, eso es la revelación del mito<sup>14</sup>, cuya función es *oscurecer* la verdad. En el análisis organizacional, los mitos generan estructuras organizacionales en el sentido de que son reglas racionalizadas e impersonales. El deseo es el sentimiento de atracción por algo hasta el punto de quererlo poseer o alcanzar. El deseo también es la tendencia del pensamiento y de la conducta que proporciona alegría o que terminaría con algún tipo de sufrimiento. Los individuos, motivados por el deseo, actúan imitando en una institución la forma de organización de otra, hasta el grado de tender a competir por la obtención de poder.

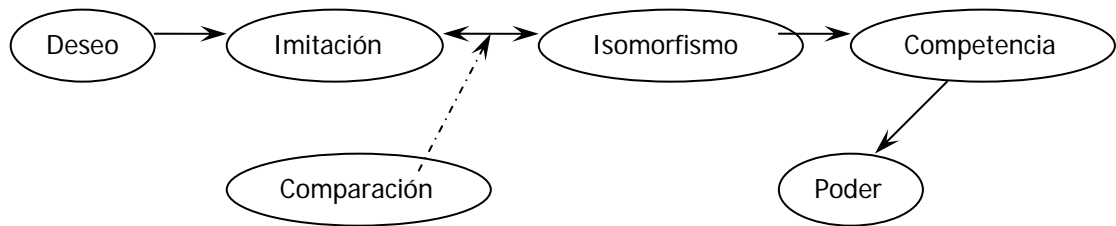
Siguiendo esta idea, mi objeto en este apartado es indagar por qué ese deseo de parecerse a otras organizaciones –o que otras organizaciones se le asemejen-, ha llevado a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) al isomorfismo<sup>15</sup>, que Powel y Di Maggio definen como “un proceso imitador que obliga a

---

<sup>14</sup> “El mito, expresión de un secreto guardado en los orígenes de la raza, lleva a los confines de los hombre y de los dioses. Su peligrosa evidencia se opone a las certezas de la razón. Entre mythos y logos, las culturas se dividen y las religiones se diferencian. Occidente, en especial, busca el sentido de estos <relatos extraños> y, mientras la costumbre continúa descalificando los mitos –fábulas o ficciones-, sociólogos, etnólogos, antropólogos, psicólogos, filósofos e historiadores de las religiones escrutan sus mensajes enigmáticos. Sus interpretaciones tienden a confirmar la importancia de los mitos para una comprensión del hombre en sociedad y en religión”, Diccionario de las Religiones, Editorial Herder, Barcelona, 1987, p. 1025

<sup>15</sup> Como el concepto de *isomorfismo* no me quedaba claro, investigué que los autores lo retomaron de un concepto matemático, el cual pretende capturar la idea de tener la misma forma, la misma estructura. La noción intuitiva de estructura, siguiendo la concepción de Aristóteles de la materia y la forma, es que cada estructura es un conjunto X dotado de ciertas operaciones (como la suma o el producto), o de ciertas relaciones (como una ordenación) o ciertos subconjuntos (como en el caso de la topología), etc. En este caso el conjunto X es la materia y las operaciones, relaciones, etc. son la forma. El descubrimiento de Platón de que la forma es lo que importa se recoge en matemáticas con el concepto de isomorfismo. Cuando entre dos estructuras hay un isomorfismo, ambas son indistinguibles, tienen las mismas propieda-

una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales.”<sup>16</sup> Hipotéticamente planteo que los dirigentes de la UAM compiten, en un ambiente de escasez, por recursos, clientes, poder político y legitimidad, y por condición económica y social.



Por ello voy a hablar tanto de isomorfismo competitivo como también del isomorfismo mimético, porque identifico en la UAM ambientes inciertos que la llevan a adoptar modelos de otras organizaciones, de tal manera que la Universidad pueda contender con otras organizaciones “pares” en la búsqueda de aumento de recursos<sup>17</sup>. La innovación también puede hacerse por estos modelos miméticos, ello ayuda a reforzar la legitimidad. Este mecanismo también es homogeneizador, puesto que hay poca variedad para seleccionar.

Cuando planteo el isomorfismo organizacional -al que se llega a través del proceso de imitación por comparación-, no implico la relación de igualdad, porque ésta significaría la superposición de dos formas de organización de tal suerte que se confundirían una con otra en su totalidad. En cambio el isomorfismo o imitación es hacer o tratar de hacer lo mismo o algo parecido a lo hecho por otros<sup>18</sup> sin que refiera a la totalidad, es decir que sólo parcialmente se puede imitar. La imitación no va a desaparecer la igualdad o desigualdad de oportunidades.

Ese deseo, que presupone una cierta insatisfacción, es racional y tiene un fin que para el caso del isomorfismo organizacional es la competencia por poder, el poder que da la posesión de los recursos. Para saber cuántos recursos se posee es necesario que la imitación sea por comparación, es decir, examinando dos o más formas organizacionales para descubrir sus relaciones, diferencias o seme-

---

des, y cualquier enunciado es simultáneamente cierto o falso. El descubrimiento de un isomorfismo entre dos estructuras significa esencialmente que el estudio de cada una puede reducirse al de la otra, lo que nos da dos puntos de vista diferentes sobre cada cuestión y suele ser esencial en su adecuada comprensión. De Wikipedia, la enciclopedia libre. Redactado por Alonso de Celada. <http://es.wikipedia.org/wiki/Isomorfismo>

<sup>16</sup> POWEL, Walter y Paul Di Maggio, “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, UNAM/FCE, México, 1999, p. 108

<sup>17</sup> Gloria del Castillo plantea el cambio isomorfo en la UAM Azcapotzalco y en la UIA campus Santa Fé, como una variable independiente, donde el gobierno les impone a ambas instituciones mecanismos de evaluación para obtener recursos, entonces el cambio isomorfo es producto de una intervención externa. En el presente trabajo se plantea el cambio isomorfo como una estrategia de la UAM para obtener recursos vía la exportación/importación y apropiación de discursos y formas de organización que se indigenizan. Ver de Gloria del Castillo, “El impacto de la evaluación externa en dos instituciones de educación superior en México: La Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y la Universidad Iberoamericana” en Revista *Perfiles Latinoamericanos* No. 25, diciembre 2004, p.117

<sup>18</sup> Diccionario Pequeño Larousse 2002, p. 542

---

janzas. Antes de desplegar la estrategia de competición, se debe tener una opinión de las estrategias de las organizaciones pares, considerando medios alternativos, descartando algunos y adoptando otros.

El deseo se convierte en un acto voluntario sometido al control de la reflexión, de esta manera las acciones se explican por los deseos y por las oportunidades, o en otras palabras, por lo que se puede y desea hacer, y su satisfacción –o no– está en relación a las restricciones que forman el conjunto de oportunidad y a la elección, “lo que explica la acción son los deseos de las personas junto con sus *creencias* acerca de las oportunidades.”<sup>19</sup> Pero como las creencias son subjetivas e internas en la persona, éstas pueden errar y no elegir el mejor medio para realizar su deseo. Dadas las restricciones del conjunto de oportunidad<sup>20</sup> de los dirigentes de la UAM para competir por recursos públicos, su elección es el isomorfismo, la imitación como una estrategia de competición.



En el esquema anterior planteo que los recursos son la causalidad de los deseos por obtenerlos, y de las oportunidades para ello, de tal manera que deseos y oportunidades interactúan mediante la acción imitadora, del isomorfismo organizacional de la UAM. En un ambiente en que los recursos son escasos y los deseos y las oportunidades no son iguales, la posibilidad de la Metropolitana de alcanzar recursos se logra eliminando obstáculos del conjunto de oportunidad, lo que dependerá de su habilidad y esfuerzo mediante el mecanismo de la imitación por comparación, sobre la base de la competición. De tal manera que la identidad que proporciona el *Modelo* no se vea afectada negativamente dada su flexibilidad de adaptación a las transformaciones provenientes de la apropiación de discursos e isomorfismo organizacional.

En el curso por crear y mantener una institución como la UAM, no se arrancó en 1974 desde el punto de partida cero, sino que se tuvo la posibilidad de empezar con una ventaja que proporcionó la comparación. Al empezar como una imitación de otra ya establecida –como la UAM respecto de la UNAM–, la que arranca sobre las bases de la primera resulta más exitosa porque pudo seleccionar y elegir aquellas formas de organización que ya habían sido probadas como ventajosas, e incorporar o innovar otras sobre la base de los errores de la primera. “En varios aspectos, la comparación se revela como un experimento indirecto, mental o imaginario. El contrapunto de situaciones, acciones, relaciones, procesos y estructuras permite señalar condiciones y tendencias, estilizar realidades y

---

<sup>19</sup> ELSTER, Jon, “Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales”, Gedisa, España 1989, p.30

<sup>20</sup> Escasez de recursos, abundancia de demanda.

---

posibilidades, revelar nexos y tensiones, percibir dimensiones remotas, escondidas en las configuraciones y en los movimientos de la realidad. (...) La comparación permite enriquecer la percepción de las configuraciones y movimientos de la realidad. Simultáneamente establece los marcos del análisis pormenorizado de las situaciones, procesos y estructuras en los que se concretan las configuraciones más amplias o los movimientos generales."<sup>21</sup> En la lógica de causa y efecto, la estrategia de aprendizaje basada en la imitación, es uno de los procedimientos más naturales de afrontar las cosas.

Powell y Di Maggio dicen que una vez que las organizaciones han definido su campo organizacional, hay una tendencia a la homogeneización de las formas y prácticas, o lo que es lo mismo, tienden al isomorfismo, que es "un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales."<sup>22</sup>

René Girard, quien afirma que sólo desde la novela se puede revelar la naturaleza imitativa del deseo, cita a Max Scheler respecto a la comparación "el hecho de elegirse un modelo depende de una cierta disposición del espíritu a la comparación común a todos los hombres."<sup>23</sup> En su libro, Girard trata la imitación motivada por el deseo del otro y las causas del mismo pueden ser los celos, la ambición, la vanidad, el *esnobismo* e incluso el odio. Para el caso de la estrategia isomorfa de la UAM, la causa del deseo parece ser primordialmente la ambición -entendida como la pasión por conseguir poder, dignidad, fama, prestigio, recursos, etc.- que cualquier otra. Girard afirma que en la novela, ese deseo del otro que lleva a imitarlo, pero sin dejar de ser uno mismo, conlleva una "repugnancia invencible hacia la propia sustancia"<sup>24</sup>, porque dice que todos los héroes novelescos se odian más a sí mismos de lo que son capaces de valorar sus cualidades. Este no es el un caso aplicable a mi objeto de estudio, pues la causa del isomorfismo de la UAM es tanto la ambición, como ya mencioné, cuanto la vanidad, porque el orgullo a sus propias cualidades hace que sus dirigentes innoven y propongan modelos que son imitados por otras universidades, tal es el caso del modelo académico Departamental, que universidades como la de Autónoma de Quintana Roo lo hayan adoptado, o el modelo descentralizado que la Universidad de Guadalajara imitó, o el de la figura de profesor-investigador que en la UNAM se acaba de proponer como posibilidad de cambio en sus escuelas y facultades.

El deseo ambicioso lleva a la competencia a través de la imitación por comparación, lo que tiene como finalidad el poder. Ahora, esa competencia que lleva a dos o más organizaciones a contender por la misma cosa, los recursos, se explica por la escasez de éstos; es decir que la finalidad no es el poder sino la causa de la competición es la escasez que despierta su deseo de posesión. Si

---

<sup>21</sup> IANNI, Octavio "Enigmas de la modernidad", Siglo XXI, México, 2000, Vol. III, p.16

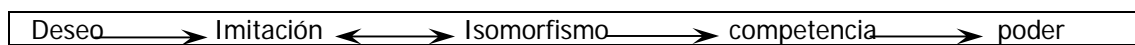
<sup>22</sup> POWEL, Walter y Paul Di Maggio, op cit, p. 108

<sup>23</sup> GIRARD, René "Mentira romántica y verdad novelesca", Anagrama, Argentina, 1985, p.19

<sup>24</sup> GIRARD, René, op cit, p.54



no fuese así, si los recursos abundasen los individuos no tendrían la necesidad ni el deseo de quitárselos a los otros. Para Hobbes el deseo y la razón son dos principios en la naturaleza humana, el “primero impulsa a los hombres a tomar para sí lo que otros hombres desean” lo que los pone en mutua contraposición, en tanto que la razón les enseña a ‘huir de una disolución antinatural.’<sup>25</sup> La razón actúa como controladora del deseo primario, así la acción de imitación es un mecanismo de conservación que lleva a los hombres a cooperar. Aquí es donde entra la premisa de mi hipótesis de que la UAM misma aporta elementos para la cooperación, al proponer –directa o indirectamente- modelos para que sean imitados por otras organizaciones; la actuación de este modo procede también en sentido inverso, mediante el discurso. Porque todas las organizaciones (en el Sistema de Educación Superior) actúan para obtener recursos, la cooperación aparece como un recurso, aunque en menor escala por lo que la competencia no desaparece.



Finalmente, el poder<sup>26</sup> que se busca, que se desea, pertenece a la esfera del poder político; en la esfera del poder de la UAM, éste se limita al marco de competencia de la educación pública superior. Su espectro es más o menos amplio si se analiza el discurso que propone en las mesas de negociación con la mediación de la ANUIES<sup>27</sup>, por ejemplo. Cuando la capacidad de determinar la conducta de otros es real, el poder se convierte de posibilidad en acción. Así, el comportamiento de la UAM que trata de modificar la conducta de otras universidades y de éstas el de la Metropolitana, se lee a través del mecanismo de isomorfismo organizacional por comparación, o como el título de este capítulo dice, imitación competitiva.

Sin embargo la imitación competitiva por sí sola no le garantiza un mejor lugar para iniciar la competencia, es necesaria la destreza de sus dirigentes en el proceso de negociación del presupuesto para aumentar posibilidades de éxito; en ambos casos como el medio para la obtención de recursos y poder político. La negociación como estrategia de los dirigentes de la Metropolitana es el tema del siguiente capítulo con el cual inicia la tercera parte de la tesis.

<sup>25</sup> SABINE, George, “Historia de la teoría política”, FCE, México, 1994, p.359

<sup>26</sup> “El poder se precisa y se convierte de genérica capacidad de obrar, en capacidad del hombre para determinar la conducta del hombre.” Diccionario de Política, 2 Tomos, Siglo XXI, México 1988, p.1217

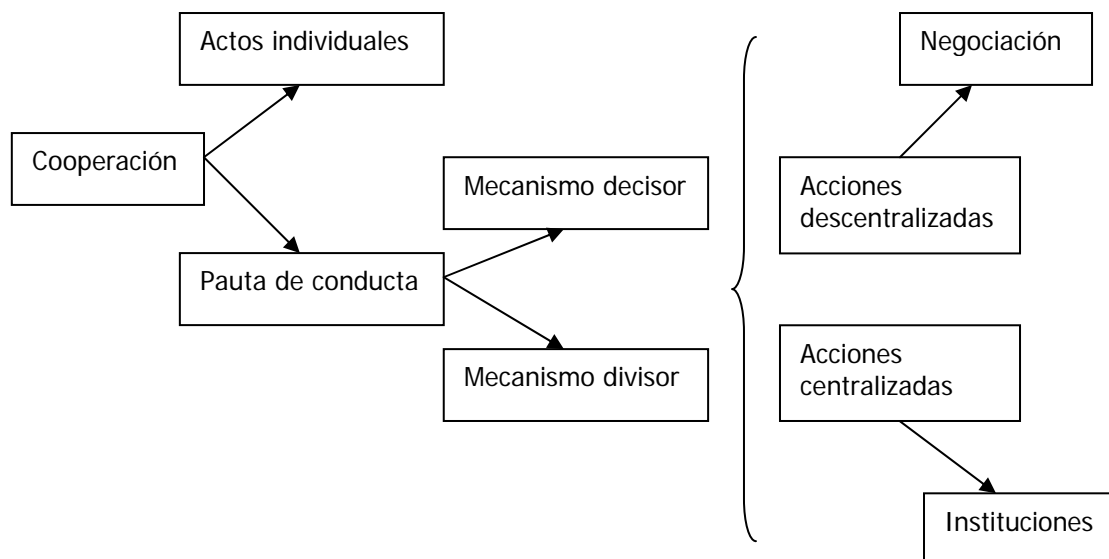
<sup>27</sup> Al año 2000 había 123 Universidades e Instituciones de Educación afiliadas (54 públicas, 48 institutos tecnológicos públicos y 21 particulares), ese es su espectro sobre el cual la UAM ejerce un porcentaje de influencia; algunas otras universidades hacen lo propio.



## 6. NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL FINANCIAMIENTO

El objetivo de este capítulo es conocer la forma de negociación de los dirigentes de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) para la obtención de su financiamiento, que es "instrumento clave de las políticas gubernamentales, ayuda a revelar las formas de coordinación del sistema"<sup>1</sup> y de cooperación; ello en la perspectiva de que el financiamiento es una oportunidad formativa para los líderes de la UAM. Ello será mediante dos técnicas, una será entrevistas a los informantes clave porque de ellos obtendré la información que de acuerdo a su experiencia, es la que me proporcionará el proceso seguido por los dirigentes, y otra es la descripción del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF).

Para empezar, ¿qué es negociar? La negociación es un mecanismo de la conducta humana para solucionar problemas de la cooperación,<sup>2</sup> porque es difícil lograr que la gente coopere para beneficio común. Según Elster hay dos tipos de cooperación: uno se refiere a actos individuales de cooperación; el otro tipo es una pauta de conducta cooperativa, o sea un conjunto de actos de cooperación. Este segundo tipo es una cooperación interactiva que requiere la solución de dos problemas: en general debe haber un mecanismo para dividir los beneficios de la cooperación; y en los casos en que la cooperación universal no tiene sentido, debe haber también un mecanismo para decidir a quien se le debe permitir la ventaja. Cada problema puede surgir por medio de las acciones descentralizada o centralizada.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> KENT, Rollin, "Regulación de la Educación Superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 3, México, 1995, p. 11

<sup>2</sup> ELSTER, Jon, "Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales", Gedisa, España 1989, p. 135

<sup>3</sup> ELSTER, Jon, "Tuercas y tornillos", op cit, Cap. 13 Acción Colectiva

---

La acción descentralizada y no forzada es a través del mecanismo de negociación y, como se buscó demostrar a partir del capítulo cuatro, el "liderazgo político se centra en la negociación."<sup>4</sup> En cuanto a la acción centralizada, se realiza a través de las instituciones, que pueden ser coercitivas, inductivas, habilitadoras, restrictivas, y pueden alterar el contexto de una negociación. Para Homs hay dos tipos de negociación, la cooperativa y la competitiva, pero reconoce que es recomendable buscar la de tipo cooperativa que busca generar beneficios para las partes involucrada, porque de otro modo es la lucha por el aniquilamiento.<sup>5</sup>

En la negociación<sup>6</sup> puede haber una cantidad de resultados incluyendo aquel en que las partes no llegan al acuerdo. Cada posible resultado da cierto nivel de utilidad a cada parte. El resultado depende del mecanismo de negociación que determina la secuencia de propuestas y contrapropuestas.

Negociar racionalmente significa saber llegar al mejor acuerdo, no a cualquier acuerdo. Pero no hay que olvidar que la negociación está fuertemente empapada de contenido emotivo, pasional; sin embargo "el contenido emocional debe estar totalmente controlado por parte de quien toma esa táctica de negociación."<sup>7</sup>

Para este autor, la negociación es un proceso en el cual el individuo tiene que precisar los recursos de que dispondrá para un resultado satisfactorio, empezando por definir lo que se espera obtener, y luego "establecer el horizonte de la negociación y sus rangos prioritarios"<sup>8</sup>. En este capítulo el objetivo es Y precisa que el negociador debe tener atributos y cualidades como habilidades persuasivas y saber escuchar; capacidades como inteligencia emocional, capacidad empática, sentido común, mente analítica, control de estrés, paciencia y persistencia, flexibilidad y apertura mental al cambio; actitudes de aceptación al riesgo, de competición, de visión de largo alcance, propositiva, seguridad; tener una imagen pública de credibilidad, así como conocimiento del tema a negociar. Éstas coinciden con algunas de las que los Rectores Generales de la UAM estudiados en el capítulo 4 han requerido para ascender en su trayectoria académico-administrativa.

El siguiente sociograma ofrece de manera intuitiva una visión de las relaciones institucionales del proceso de negociación de recursos, en este caso para los líderes o dirigentes al frente de la UAM, para quienes la negociación es una estrategia para obtener recursos.

---

<sup>4</sup> HOMS, Ricardo, "Estrategias de marketing político", Grupo Editorial norma, México 2004, p.85

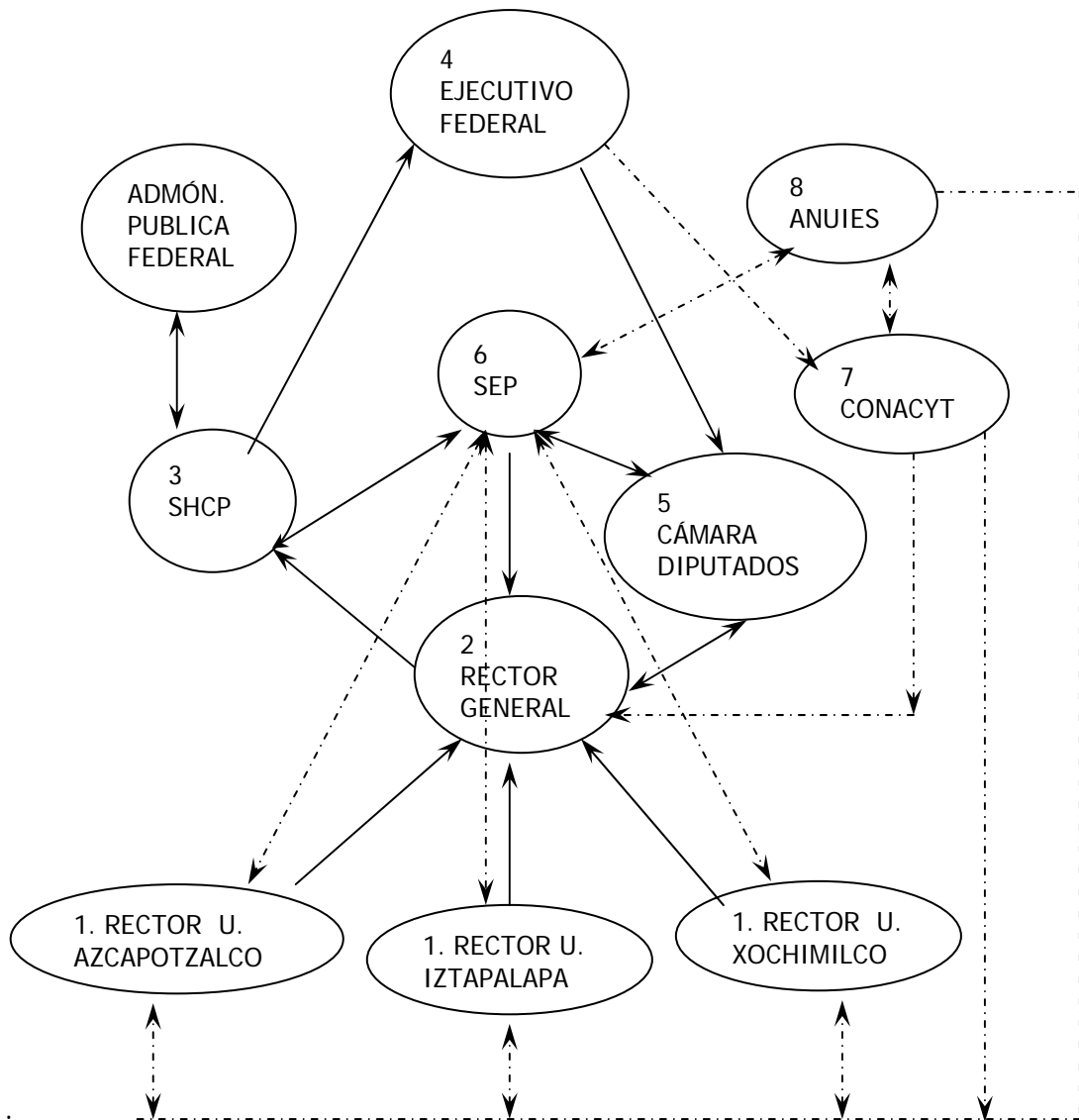
<sup>5</sup> HOMS, Ricardo, "Estrategias de marketing político", op cit, p.88

<sup>6</sup> ELSTER, Jon, "Tuercas y tornillos", op cit, Cap. 14 Negociación

<sup>7</sup> HOMS, Ricardo, Ibid, p.86

<sup>8</sup> HOMS, Ricardo, Id, p.88

MODELO DE NEGOCIACIÓN PARA LA UAM:



1. Las flechas con línea continua significan una relación directa de la asignación de recursos ordinarios, mientras que la línea punteada se refiere a una relación directa de la asignación de recursos extraordinarios.

Aunque la ANUIES no asigna recursos, es una mediadora en la negociación de éstos, por eso aparece en el mapa conceptual. El Ejecutivo Federal, una vez recibido el paquete de requerimientos que le hace llegar la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con las necesidades del Instituto Federal Electoral (IFE), de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), y de las demás Secretarías de Estado, dentro de las cuales está la de Educación Pública (SEP) portando las de la UAM, manda a los Diputados el PPEF para su consideración y aprobación.

Rollin Kent escribió en 1995 que anteriormente “los incrementos anuales se basaban en lo asignado el año anterior pero también en el resultado de las negociaciones intergubernamentales (particularmente entre las entonces secreta-

---

rias de Programación y Presupuesto y Educación Pública) y de las entabladas por el gobierno y las *coaliciones expansionistas*, encabezadas fundamentalmente por los rectores y los sindicatos (...) Así, el financiamiento se encontraba desligado de toda consideración de calidad o rendimiento. El tema crucial es que el mecanismo adquirió un carácter inercial y era naturalmente politizable. Es decir, se prestaba a ser conducido a la arena política, ya que se carecía de criterios de asignación de carácter objetivo. Una consecuencia de esto es que el gasto respondía más a su evolución pasada que a previsiones futuras, dando a las universidades más antiguas (y también con mayor capacidad de movilización) ventajas sobre las más jóvenes e inertes políticamente.”<sup>9</sup>. Pero como lo planteo en el sociodrama, las relaciones son más complejas puesto que incluyen más actores y otros criterios.

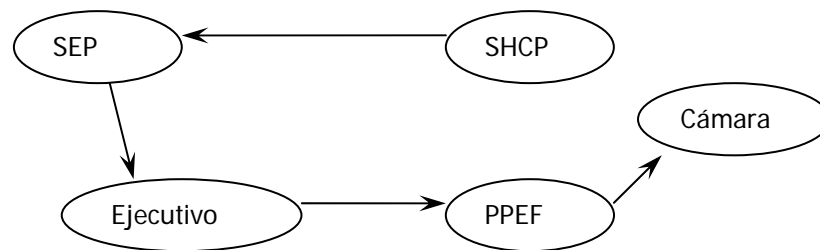
¿Y qué es el PPEF? A finales de cada año el Ejecutivo presenta la H. Cámara de Diputados la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), para su aprobación dentro del paquete económico para el siguiente año fiscal. El Mtro. Javier Mendoza, Director General de Estudios y Proyectos (2001-2005), de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)<sup>10</sup>, describe formalmente cómo es en la actualidad la participación de la Asociación en el proceso de formulación del PPEF: “**acuden a la Cámara de Diputados múltiples actores sociales y políticos se presentan para negociar con los legisladores la aprobación de recursos adicionales para los programas extraordinarios, que también son financiados con recursos públicos de la federación, como FOMES, PROMEP, PROADU, FIUPEA, PRONABES, FAM Y FAEUP (en el caso de las instituciones del Sistema de Educación Superior). Los recursos adicionales que se obtengan para los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI), permitirán a las Universidades Públicas y las Tecnológicas desarrollar proyectos estratégicos, realizar transformaciones estructurales e iniciar reformas a sus sistemas de pensiones y jubilaciones. La ANUIES es un puente entre las Universidades y la Cámara de Diputados. No participa en la formulación del presupuesto de las universidades, sólo a través del Consejo Nacional hace análisis del PPEF, después lo gestiona, cabildea, negocia con la Cámara de Diputados para conseguir incrementos, ya sea por institución o por fondos, eso lo presentan a las Comisiones correspondientes en la Cámara. Si consigue el incremento, el Legislativo habrá incrementado la iniciativa original del Ejecutivo.**

**“ANUIES busca participar en la formulación del PPEF, porque la relación entre la SEP y la Secretaría de Hacienda es una caja negra, no se sabe lo que ocurre dentro.**

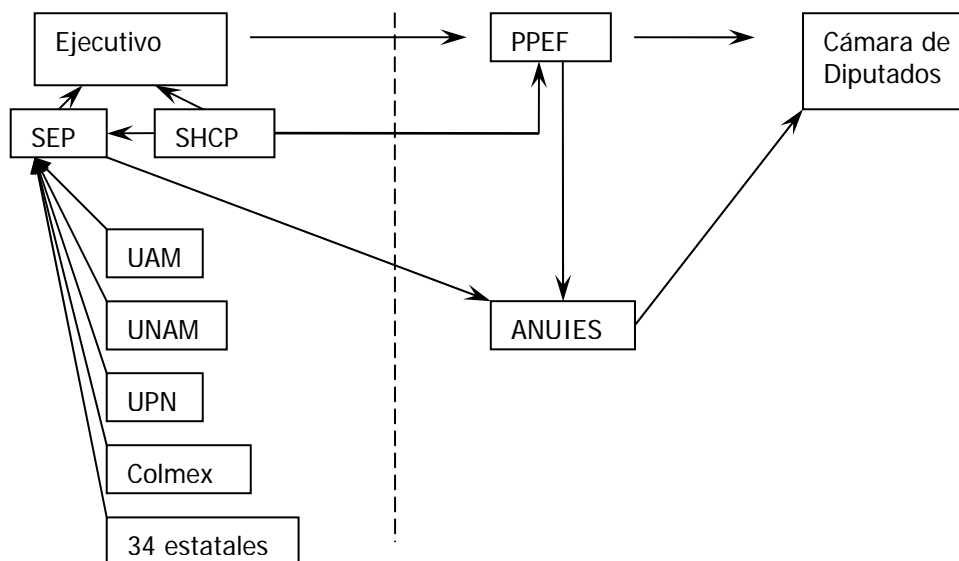
---

<sup>9</sup> KENT, Rollin, “Regulación de la Educación Superior en México”, op cit, p. 12-13

<sup>10</sup> Entrevista realizada en julio del 2005; a partir de agosto es investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU) de la UNAM.



“La SEP recibe indicaciones de Hacienda para enviar su anteproyecto de presupuesto al Ejecutivo, para que éste ajuste e integre en el PPEF. Aquí hay dos procesos: El primer proceso es el técnico, el segundo el político, y entre ambos hay un corte. En el primero, el Presidente recibe de la Secretaría de Hacienda la propuesta de Presupuesto de Egresos de la Federación; en el caso de la UAM, su propuesta va dentro del Ramo de la SEP, al igual que las otras IES federales como la UNAM, la UPN y el Colmex, además de los presupuestos de las instituciones estatales que se manejan por grupo. En el segundo proceso, una vez que el Ejecutivo mandó el PPEF a la Cámara y habiendo sido revisado por la SHCP, la ANUIES lo analiza a través del Consejo Nacional con el objeto de negociar incrementos para las universidades federales como la UAM de manera independiente, o para el grupo de estatales, por poner un ejemplo.



“Si el Consejo Nacional de la ANUIES considera que los proyectos de presupuesto que presente el Ejecutivo a la Cámara de Diputados contienen insuficientes recursos para las Universidades y los centros de investigación –tanto en sus gastos de operación y de inversión–, entra en la negociación por mayores recursos.”

Con base en esta explicación formal del proceso de formulación del Presupuesto Federal, y para comprender cómo se sigue en la realidad, la experiencia de los directivos de la Universidad Autónoma Metropolitana es muy valiosa para entender la negociación de sus recursos. A continuación transcribo parte de las

---

entrevistas que realicé a informantes clave, en el orden en que me las fueron concediendo.

El Lic. Edmundo Jacobo Molina, Secretario General de la UAM (1997-2001), declaró acerca de los mecanismos de negociación que “la UAM ha sido muy cuidadosa de seguirlos”, aclaró que la Universidad ha sido flexible pero cuidadosa de seguir los canales establecidos. Recordó que cuando él estuvo en la Secretaría General “no era igual que ahora por la complejidad de la Cámara”, pues se negociaba con la SEP y en pocas ocasiones se iba a la Cámara, “en mi época la negociación no pasaba por la ANUIES y la ANUIES no tenía nada que ver con el financiamiento.” Para él cada espacio de negociación, cada actor institucional como la SEP, o la SHCP, o la Cámara de Diputados o la misma ANUIES, implicó diferente esfuerzo, diferentes recursos de negociación para lograr que la propuesta de necesidades presupuestarias en su momento fueran cubiertas “Cada institución tiene características e intereses distintos. Con la SEP es una discusión más compleja por el lenguaje que se comparte por lo que se vuelve una negociación mucho más especializada; con Hacienda que antes era la SPP, pues como se encarga de cuidar las finanzas públicas, su lógica es más de inversión, aunque la discusión es tanto técnica como económica. En la Cámara es una historia más política, más compleja porque los actores son muchos y con intereses distintos, lo que abre las posibilidades” Por cuanto toca a la negociación de las asignaciones de recursos al interior de la UAM, señaló que “en lo que se refiere al caso de la obtención de los recursos, eso compete al Patronato, ninguno de los órganos colegiados participa. En los Colegios sólo se discute cómo distribuirlo al interior. Pero el Patronato tiene sus límites por su forma en que está compuesto (...), por lo que desde hace tiempo el Rector General es el que se encarga de la negociación.”

Para Lic. Mario Flores Lechuga, Jefe del Departamento de Derecho de la Unidad Azcapotzalco (2001-2005), la relación entre la UAM con la SEP, con Hacienda y con ANUIES en el tema de la negociación del financiamiento, es un problema de criterios diferentes y distantes que afecta el diálogo, porque “son esquemas diferentes en donde el diálogo a veces se pierde, en donde la UAM y la relación que tiene con la ANUIES es meramente o estrictamente académica; se trata toda la problemática en un carácter académico. Mientras que en la Secretaría de Hacienda es económico. Por un lado estamos en el aspecto académico tratando de innovar métodos de educación y tratando de que efectivamente la educación superior cumpla con el objetivo de crear profesionales integrales, con una formación integral. Mientras que la Secretaría de Hacienda busca racionalizar recursos y en consecuencia yo creo que ahí el problema de la economía afecta mucho el presupuesto para una Universidad (...) Entonces vemos que aquí son criterios distantes: por un lado ANUIES con las universidades públicas, entre ellas la UAM, sí generan criterios académicos y políticas de este mismo carácter. La Secretaría de Hacienda genera criterios de racionalización de recursos y la SEP genera criterios que van muchas veces en contra de las normativas universitarias.”



---

Oscar González Cuevas, Rector General (1985-1989) entiende que hay dos partes en la obtención de recursos financieros, respecto a la parte técnica declaró que en su experiencia como Rector General: "Nosotros gestionábamos directamente nuestros presupuestos, y la UNAM, en la Secretaría de Programación y Presupuesto, creo que así se llamaba en esa época, y en cambio el resto de las universidades lo gestionaban a través de la ANUIES. Entonces por eso le digo que era una situación distinta. No había pues para nosotros políticas de financiamiento del gobierno perfectamente establecidas o claras". Por eso es que se entiende que negociaban, lo cual no quiere decir que ahora, como se infiere de su respuesta, haya reglas tan precisas que ya no se negocie. Agregó que "la política general era que nosotros pudiésemos justificar adecuadamente los subsidios, los presupuestos de ingreso que estábamos solicitando en términos de varios factores como el número de alumnos, el número de profesores, los presupuestos anteriores, la historia del subsidio que había recibido la universidad, los planes de expansión, porque cuando me tocó ser Rector pues todavía no se había terminado de construir la Universidad. Por eso teníamos que justificar todos estos elementos ante la Secretaría de Programación y Presupuesto (...) Revisábamos todas las cifras, los analistas daban opiniones entonces, inclusive visitaban la Universidad para hacer algunas comprobaciones, entonces opinaban, si nuestras solicitudes estaban bien fundamentadas a sus superiores, y así iba subiendo de nivel las solicitudes y a veces llegaba a nivel de Subsecretario. Llevaba varios meses. Llegábamos ya a nivel del Subsecretario o del Secretario inclusive a plantear la solicitud de presupuesto."

Acerca del aspecto político de la negociación en su experiencia como Rector General en los primeros años de la Universidad, el mismo González Cuevas dijo que había necesidad "de convencer, de remachar con los funcionarios de máximo nivel que nuestras solicitudes eran adecuadas. Ya la parte política interviene que los funcionarios aceptasen el Modelo de la Universidad; en esa época la UAM lo recordará, era la institución, creo que sigue siendo, que tenía un mayor porcentaje de profesores de tiempo completo, creo que sigue siendo, pero en esa época la diferencia era todavía más marcada porque las universidades de los estados no tenían o tenían muy pocos profesores de tiempo completo, había una diferencia muy grande con la UAM. Puede decirse que es una decisión política del gobierno el decir 'vamos a impulsar a una universidad que tiene este modelo educativo con un número elevado de profesores de tiempo completo, para ver cómo funciona un modelo, para que luego pueda servir de ejemplo a otras instituciones que se encaminen también hacia allá', como ha sucedido a la larga, porque el número de profesores de tiempo completo ha crecido en las universidades estatales en relación a lo que era en el periodo en que me tocó ser Rector General. Y así muchos aspectos como carreras nuevas que técnicamente desde el punto de vista financiero o contable pues no eran convenientes o rentables. No lo se bien en una universidad privada, en la UAM se dio la conveniencia de impulsarlas y se tenía conciencia de que eso iba a costar, iba a ser más caro que una carrera que tenía muchos alumnos o una

---

carrera que requiere muchos laboratorios costosos, iba a salir más cara que una carrera que no requiere laboratorios. Esas eran decisiones políticas que creo yo que se tomaron desde que se fundó la universidad (...) Por lo que he visto ahora negocian en la Cámara de Diputados, en mi época eso era impensable. Nunca tuvimos que hablar con ningún diputado. El proceso interno es el mismo. La parte interna sigue siendo igual pero la parte externa ahora es totalmente diferente. También en la parte externa veo que ahora hay mucha más vinculación con la ANUIES, porque la UAM va dentro del conjunto de universidades coordinadas por la ANUIES a hacer esta gestión del presupuesto. Y se discute más en el seno de la ANUIES del paquete global del presupuesto para las instituciones de educación superior, ya se empieza a discutir más cómo se va a distribuir ese paquete entre todas las instituciones. Antes la UAM iba aparte. Sobre todo la UAM y la UNAM iban por su lado (...) Bueno, del financiamiento yo diría que es un problema todavía no resuelto, porque esos intentos de racionalización de la ANUIES no han terminado, yo creo que continúan y que se tiene que llegar a un método más racional que el que se tiene actualmente. Creo que hay mucho trabajo por hacer en cuanto al financiamiento de la educación superior. La misma forma que comentábamos hace un momento de esto que usted le llamó *lobby*, el cabildeo en la Cámara de Diputados, hay que ver cómo va a desarrollarse, cómo va a funcionar, porque tampoco se vale que sea ahora el que tiene más armas para cabildar o más amigos en la Cámara o amigos más poderosos en la Cámara, eso tampoco debe ser. Tenemos que buscar algún método más fundamentado, más racional, con bases más sólidas. Creo que allá va la ANUIES, además creo que es la intención, seguir trabajando sobre eso."

El doctor Juan Casillas García de León, Rector General de la UAM y Secretario Ejecutivo General de la ANUIES (1975-1979 y 1985-1993 respectivamente) me platicó en pocas palabras su experiencia negociadora como Rector General, pero amplió mucho en su práctica al frente de la Asociación. En el primer caso me dijo que "básicamente en la UNAM era un presupuesto tradicional. Tanto tenías el año anterior, el incremento es tanto por ciento en general. Excepto que fuera uno a crear un programa muy específico que requiriera recursos adicionales, había eso. Cuando llegamos a la UAM todo era nuevo."

En cuanto a su segundo cargo ejecutivo, declaró lo siguiente: "Yo fui ANUIES en 85, o sea once años después de creación de la Metropolitana. Lo que encontramos era que el presupuesto que se otorgaba a las universidades era también esencialmente presupuesto histórico, o sea, basado en lo que recibieron el año anterior y de acuerdo con las políticas generales que el Gobierno aplicaba de que el incremento en el presupuesto podía ser del cuatro o cinco o lo que fuera, dependía de la situación económica. Había ese incremento en las instituciones. También era una distribución muy influenciada por la capacidad negociadora del rector en turno y de la institución en turno. No había reglas muy generales, excepto ésta: 'cuánto tuviste el año pasado, entonces lo que te toca es tanto por ciento más'. Y luego la capacidad negociadora del Rector de convencer a las autoridades correspondientes de que estaban dando un paso en la creación

---

de una nueva carrera, en la creación de una nueva Unidad, en la extensión a tal cosa que ameritaba recursos adicionales. Y de una manera discrecional, aceptando o no los argumentos que se presentaban, había apoyos adicionales. Yo creo que la SEP en ese sentido funcionaba con cierto presupuesto, el cual la mayor parte era asignado a decir 'el presupuesto anterior fue tanto, el incremento para este año por inflación es tanto por ciento' (...) Yo creo que la Secretaría de Programación y Presupuesto, ya sabían que tenían que dar un cierto indicador de por dónde iba, sin que fuera el definitivo, es decir, 'no pidan más del diez por ciento'. No era tampoco año con año el mismo número, sino viendo la situación económica, los recursos. Se trata de dar cierta orientación (...) Hay que reconocer que también importaba la participación del estado, del Gobernador ante los órganos federales, si el Gobernador no le importaba mayor cosa, si el Gobernador estaba muy atento de la institución, pues llegaba y presionaba a las instituciones y probablemente obtenía un mejor trato. Pero cuando yo llegué a ANUIES muy probablemente podría decirse que los presupuestos eran tradicionales: cuánto tuviste el año pasado, esto, más... y luego ciertos arreglos dependiendo de las necesidades adicionales que uno presentaba y de qué tan convincente fuera al mostrarlas. Ese mismo mecanismo hizo que en el seno de la propia Asociación se empezaran generar, yo diría, muchas discusiones en el sentido de que con ese tipo de recursos se veían, las instituciones veían muchas desigualdades en el otorgamiento de los fondos. (...) Eso dio origen a que en ese tiempo se iniciaran estudios para buscar una manera más justa de distribución de los recursos públicos para las instituciones y que culminó en un programa como el que presentó ANUIES, el cual los detalles los desconozco, pero que no han sido muy tomados en cuenta por el gobierno federal ni por la Cámara posteriormente. Si ha habido una tendencia desde entonces de buscar reglas más claras para la asignación de recursos para las distintas universidades públicas. Ahora, la reglamentación no es muy simple de establecer, porque las circunstancias de las instituciones son muy cambiantes."

Por su parte, el doctor José Ramírez Pulido, Director de División de CBS en Iztapalapa (1988-1992) expresó su desconfianza al mecanismo de negociación, para él los resultados son los que marcan la pauta: "Yo nunca he estado en una negociación de esas, pero lo único que yo sé es que la UNAM negocia su presupuesto con el Presidente de la República, con la Presidencia, o a lo mejor es con el Secretario de Hacienda. Todos los demás con empleados de cuarta, entonces el empleado, y como siempre en este país y en todos, el que tiene la chequera pone las condiciones (...) Mientras no desterremos este tipo de cosas, mientras no sea contra resultados, todo lo demás que puede negociar uno."

La doctora Adelita Sánchez Flores, actual Coordinadora de Planeación en la Unidad Xochimilco, se refirió tanto a la parte técnica de la asignación del presupuesto como al procedimiento interno para la elaboración del Proyecto de Presupuesto que se envía a la SEP. Además opinó acerca de los criterios para la asignación: "lo que tengo entendido es que las distintas instituciones como la UAM generan un Proyecto de Presupuesto que se presenta ante la Cámara de

---

Diputados y es ahí donde se decide cómo se otorga el financiamiento a las instituciones de educación superior. Por lo pronto a la Universidad el procedimiento para generar el presupuesto parte de las instancias básicas que son las Áreas de Investigación de los Departamentos y las Divisiones, se aprueba un anteproyecto en el Consejo Divisional, ese anteproyecto pasa al Consejo Académico de cada una de las Unidades donde se integra con las instancias administrativas de la Unidad y las distintas instancias académicas; y de ahí pasa al Colegio donde ya se hace la integración del Proyecto de Presupuesto para toda la universidad, tomando en cuenta las tres Unidades y la Rectoría y otros espacios de apoyo. De ahí se manda para su aprobación ante la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Educación Pública presenta los distintos proyectos ante el Congreso de la Unión y ahí se decide cómo se va a financiar la educación superior y qué presupuesto se asigna a cada una de las instituciones. Los criterios precisos que se utilizan para la asignación del presupuesto creo que siguen siendo poco claros.”

Respecto a la negociación a través de la ANUIES opinó que “sí se establecen criterios, se llegan a acuerdos, pero esos acuerdos que se transmiten a través de la Secretaría de Educación Pública y de las propias comisiones del Congreso, no siempre se ven reflejados en las asignaciones presupuestales. La ANUIES hace una propuesta que no necesariamente llega directamente al pleno sino que se filtra a través de las comisiones del Congreso. No está muy claro si esas opiniones de la ANUIES son las que definen la distribución presupuestal. Nosotros consideramos que hay que hacer todo este camino, todo este cabildeo, si es necesario utilizar todas las vías para llegar al Congreso, por diversas que éstas sea. Pero hasta ahora no se ha visto claramente reflejada la intervención de las Universidades a través de la ANUIES o de la SEP en el establecimiento de criterios.”

El doctor José Luis Gázquez Mateos, Rector General y de Unidad de la UAM (1997-2001 y 1994-1997 respectivamente) habló de su experiencia como Rector General en el proceso de negociación del presupuesto, nueva por lo que toca a la incorporación de un actor en el mismo como es la Cámara de Diputados: “A nosotros nos tocó inaugurar el ir a las Cámaras. La primera generación de rectores que tuvo que recurrir a la Cámara nos tocó a nosotros (...) Creo que fue importante desde el punto de vista político porque lo manejamos de una manera unificada, coordinados a través de ANUIES y el Consejo Nacional de ANUIES, del cual formábamos parte. Fuimos a plantear a las Cámaras las necesidades de las instituciones de educación superior y entonces fue una labor política colectiva de todos, en la que se estaba buscando justamente cómo incrementar los presupuestos de las universidades, pero para todos. No fue una actividad política individual de cada institución sino de conjunto (...) Siempre nos planteamos como una política el llevar una petición a la Cámara que fuera razonable y que justamente especificara qué programas deberían de ser atendidos con esa ampliación presupuestal, de manera que todo el conjunto de instituciones pudiéramos seguir adelante con nuestro trabajo. Yo diría que en los 4 años que a mí

---

me tocó participar en esto siempre llevamos propuestas muy razonables de ampliación presupuestal.”

Respecto a las particulares formas de negociar con los diversos actores externos a la Universidad que están involucrados, se refirió de la siguiente manera: “Evidentemente todos los Rectores buscamos el acercamiento con la Secretaría de Educación Pública y en el caso de las instituciones federales también con Hacienda misma. Pero, digamos desde mi punto de vista y desde mi experiencia, la negociación que tenía más peso era la colectiva más que la individual (...) Lo que yo siempre encontré fue una buena actitud por parte de todas las instancias del Gobierno Federal de apoyo a la educación superior. En términos de actitud, creo que siempre ha sido favorable. Y además de reconocimiento por parte de todas las instancias de que efectivamente hay un problema de financiamiento de la educación superior, pues por limitaciones económicas del país. Lo que ocurre es que cada instancia lo ve desde un ángulo distinto. La Secretaría de Hacienda lo ve en términos de un conjunto de variables macroeconómicas, con una óptica muy particular. La discusión con Hacienda tiene que contemplar ese marco de cómo ve Hacienda toda la perspectiva. Quizá es más directo y más fácil plantearle las necesidades a la Secretaría de Educación Pública porque es un espacio muy cercano a su actividad y que ellos entonces reconozcan las necesidades (...) En el caso de la Cámara había una parte más de tipo político general, todos los partidos reconocían la necesidad de apoyar la educación superior, pero quizás era... no... a mi entender, no estoy seguro de que entendieran bien el problema. Lo reconocían pero no estoy seguro de que lo entendieran con claridad el problema y el impacto que esto pudiera tener con las instituciones de educación superior.”

Y en tercer lugar se refirió a la formulación interna del proyecto de presupuesto: “Yo creo que en la universidad se había avanzado mucho en términos de lo que era la distribución del presupuesto. La realidad en la universidad es que el 90% del presupuesto está amarrado para el pago de salarios, entonces el margen que tenemos es muy pequeño. Y sobre ese margen se fueron construyendo reglas de cómo se debería de distribuir el presupuesto entre las tres Unidades, y simplemente esas reglas se fueron aplicando. Internamente el problema más fuerte que yo viví es, porque incluso se había creado ya un mecanismo de establecer como tres escenarios posibles presupuestales, porque cuando se elabora todo esto pues uno no tiene conocimiento preciso de cuál va a ser el presupuesto de la universidad. El mecanismo que se fue construyendo fue uno en que básicamente se hacían tres escenarios: un escenario de que estuviéramos muy limitados presupuestalmente, uno que hubiera una situación un poquito mejor y un tercero con una situación mejor. Se le convocaba a las Unidades a que construyeran su presupuesto en estos tres escenarios. Considerando que sólo nos alcanzara hasta a cubrir la prioridad uno o si cubriéramos la dos o si cubriéramos también la tres, de manera que cada Unidad pudiera ubicar en la prioridad uno aquello que era indispensable, en la dos aquello que era necesario en el relativamente corto plazo, y en la prioridad tres aquello que fuera

---

deseable o necesario siempre pero que si no llegaba el recurso no se viera gravemente afectada la operación de la Unidad. Con este conjunto de reglas era relativamente fácil construir el presupuesto. La negociación política interna era en términos de, más que nada la discusión de cuando el Rector General tenía que tomar la decisión de hasta qué prioridad alcanzaba. Esa era la parte difícil. (...) tenemos que recordar quien presenta el presupuesto al Colegio Académico es el Patronato. En realidad el trabajo lo hace el Rector, el trabajo lo hace el Rector de construcción de una propuesta de presupuesto que la lleva al Patronato. El Patronato lo sanciona para que sea sometido al Colegio. Al Colegio le llega la propuesta de presupuesto en términos de la prioridad uno, la dos y la tres, y el Colegio dice 'autorizo sólo hasta la uno o autorizo la uno y la dos o autorizo la uno más la tres'. La facultad finalmente es del Colegio, pero la labor hay que hacerla previamente para que se cobre conciencia de cuál es la situación real de la universidad y hasta dónde sensatamente se puede atender."

El físico Sergio Reyes Lujan, segundo Secretario General y cuarto Rector General de la UAM (1976-1979 y 1981-1985 respectivamente) cuenta que en su experiencia que el aspecto técnico del financiamiento no lo conoció, "yo iba a ver al Secretario de educación y al subsecretario, seguramente llevaba yo algunos papelitos que alguien preparaba, pero nunca he pensado yo que eso era así [las políticas públicas para el financiamiento], que había cosas técnicas o misteriosas, variables, no, nunca. Mi experiencia no fue nunca esa. A la mejor si las hay, a lo mejor las hubo, pero mi experiencia fue muy sencilla (...) Pura actualización. Una actualización de precios, de costos, no era más que eso. Yo nunca consideré que fuera más complejo que eso (...) Y luego durante los siguientes 25 años la política implícita o explícita fue 'la UAM no crece', hasta ahora el año pasado en que evidentemente se ha decidido implícita o explícitamente que la UAM crezca. (...) ¿y por qué? Muy simple, éramos demasiado costosos (...) Digo, no requiere ser uno experto en esto para leer los mensajes que eso implicaba. El crecimiento afuera le costó a los gobiernos estatales, el crecimiento de la Metropolitana, Politécnico y UNAM le costaba al Federal."

Incluso para el físico Reyes Luján tampoco había que hacer en su época ninguna negociación para la distribución del presupuesto, una vez asignado, al interior de la Universidad; también se daba el proceso de manera casi natural: "Fue muy fácil, porque la gente es sensata. El presupuesto en la UAM siempre lo construimos como todo en la UAM, de abajo pa´arriba, todo se hace de abajo pa´arriba (...) Y en la estructura de la UAM es muy, muy simple. Porque uno regresa y ahora que los Consejos Académicos digan, que los Consejos Divisionales digan, que las Áreas digan, y regresan. Es decir, no se podía repartir... había una política muy clara, 'nunca endeudar a la universidad para sufragar gasto corriente y tampoco inversión', por cierto. Entonces con esa política solamente se distribuía lo que había. Y si usted ve en esencia qué significaba eso, se partía en tres: un tercio pa´ca y se acabó. Hay pequeñísimas diferencias siempre a favor de Xochimilco."

---

Para entender las negociaciones en un ambiente complejo como claramente se ha expuesto, explicaré de manera somera en qué consiste el Presupuesto de Egresos de la Federación.

### 6.1 Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación

El presente apartado está enfocado a explicar qué es y cómo se formula el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF).<sup>11</sup> Para generar los bienes y servicios que proporciona el Gobierno Federal, éste obtiene los recursos necesarios (ingresos) conforme al marco jurídico vigente, a través de 1) pago de impuestos y otras contribuciones que la sociedad aporta<sup>12</sup>, 2) de ingresos del petróleo, 3) de la venta de bienes y servicios de las empresas y organismos públicos, 4) de financiamientos que contrata. El cobro y recaudación de tales ingresos los autorizan las Cámaras de Senadores y de Diputados mediante la aprobación de la Ley de Ingresos de la Federación. A todo esto se le denomina gasto público, el cual sirve para que el Gobierno Federal, a través de sus instituciones, proporcione servicios como los educativos.

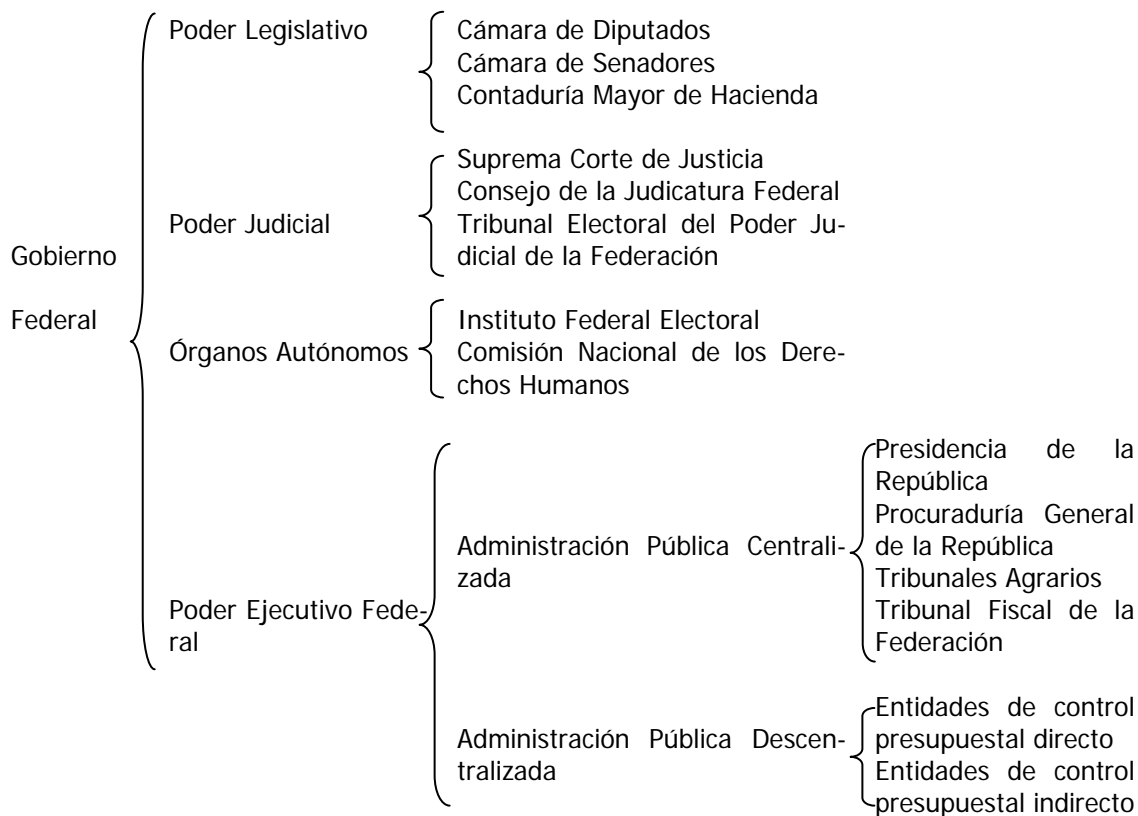
La relación de ese gasto público se integra en el PPEF que se presenta a la H. Cámara de Diputados para su análisis y aprobación. El Proyecto muestra de manera sistemática y ordenada información consolidada, así como desagregada, tanto del gasto público como de los objetivos propuestos, los programas o proyectos a desarrollar y las metas a alcanzar de cada una de las Instituciones del Gobierno Federal, (Poderes Legislativo y Judicial, Órganos Autónomos, Ramos Administrativos y Generales, y entidades de control presupuestario directo e indirecto), e integra las tres dimensiones del gasto.

El presupuesto tanto de las Universidades federales (UNAM, UAM, UAP e IPN) como de las estatales se integra en el Ramo 11 (SEP).

---

<sup>11</sup> Información proporcionada por el Mtro. Jaime Muñoz, Director General de Planeación (DIPLADI) de la UAM.

<sup>12</sup> La principal fuente de financiamiento del gobierno son las contribuciones ciudadanas por impuestos, el pago de derechos, productos, aprovechamientos e ingresos por venta de bienes y servicios públicos.



El PEF es el documento jurídico, normativo y financiero que establece las erogaciones que realizará el Gobierno Federal entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de cada año (Artículo 74, fracción IV de la Constitución). El Poder Ejecutivo lo integra y presenta, por conducto de la SHCP, ante la H. Cámara de Diputados para su examen, revisión y aprobación, la propuesta de gasto que realizan los Poderes Legislativo y Judicial, el Instituto Federal Electoral (IFE) y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) junto con el de las Secretarías de Estado y entidades paraestatales a su cargo.

La Fracción IV del Artículo 74 Constitucional también establece que es facultad exclusiva de la Cámara de Diputados examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación. La Iniciativa de Decreto que propone el Ejecutivo Federal es analizada y discutida por la Cámara de Diputados, la que le puede realizar cambios tanto en las asignaciones de gasto propuestas, así como en las reglas y disposiciones que contiene, además puede introducir nuevas disposiciones. En síntesis, la Cámara puede modificar tanto el monto total y la composición del gasto, así como las disposiciones propuestas.

Esto supone un cabildeo o negociación previa con los diputados para incidir en su decisión. La UAM, para participar en esta negociación, lo hace a través del "sector educación en reuniones con las Comisiones de Educación, Hacienda, y Ciencia y Tecnología (...) A título personal [como algún académico con su proyecto] se puede dar el caso que traten de negociar, pero estructuralmente no



---

**tiene impacto**" afirmó el Mtro. Jaime Muñoz, Director General de Planeación de la UAM

El procedimiento inicia cuando la Cámara recibe el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación; después el Secretario de Hacienda se presenta ante el Pleno de los Diputados y amplía la información de aquel, para luego realizar reuniones entre los Diputados y el Gobierno Federal; de ahí pasa a la Comisión de Programación, Presupuesto y Cuenta Pública, así como a las específicas como la de Educación Pública y Ciencia y Tecnología, para que los Comisionados analicen y discutan el Proyecto y luego elaboren el Dictamen del PEF y el del Proyecto Aprobatorio, los cuales somete al Pleno de la Cámara para su discusión y aprobación, en su caso. Cuando es aprobado, se le envía al Ejecutivo para su posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación.

En ese trayecto de 1) elaboración, 2) integración y 3) revisión, análisis y aprobación, se hacen modificaciones en alguno de esos pasos. Por ejemplo para el caso de la UAM, a su propuesta de recursos enviada a la SEP para su integración en el PEF, esas modificaciones son atendidas de la siguiente manera: **"una vez que Hacienda envía la propuesta de ingresos y egresos, no empatadas siempre, hay discusión sobre posibles insuficiencias. Si fuera el caso de la UAM, lo que yo he visto es que se usa un mecanismo de reasignación que consiste en quitarle presupuesto a otras entidades para formar una bolsa que se redistribuye, por ejemplo en el 2003 le quitaron 37 mil millones a carreteras y Fobaproa, los que se repartieron dándole 11 mil millones a educación, aunque de ahí a la UAM no le tocó nada"**, señaló Muñoz. Tal mecanismo de reasignación no está normado sino que se discute en la Cámara durante el análisis del Proyecto.

Según el Mtro. Jaime Muñoz, el monto de la bolsa para la UAM **"en términos generales es igual al del año anterior mas la inflación, es lo que le llaman el histórico. Es casi una actualización de lo que se le ha venido dando a todos, año con año. Si hay algún aumento de rubro, por ejemplo el Conasida, se decide la bolsa por dos caminos, por aumento reales de ingresos como por ejemplo el aumento del precio del petróleo o impuestos, o por reasignación."**

De conformidad con el marco jurídico vigente, todas las erogaciones que realizan las instituciones que conforman el Gobierno Federal deben estar autorizadas en el PEF, por lo que no puede haber asignación de gasto que no esté incluida en el presupuesto autorizado y, por lo tanto, toda asignación presupuestaria debe identificar las tres Clasificaciones del gasto. Esto incluye a las asignaciones por programas como PIFI, FOMES, etc.

Se deberá informar trimestralmente a la Cámara de Diputados sobre los avances en la ejecución del presupuesto, así como sobre el cumplimiento de las distintas disposiciones incorporadas en el Decreto Aprobatorio del PEF. En el caso de a UAM, ésta no informa trimestralmente porque lo hace directamente **"el Sector, es más agregado, son informes a nivel de Secretarías."**

---

Es importante mencionar que antes del año 2000 ya se aplicaba el modelo del Proyecto de Presupuesto Egresos de la Federación sólo que “ha cambiado cada año, gradualmente, la consideración de cada variable, pero del 86 a la fecha ha sido el mismo. Antes se tomaba en cuenta la matrícula como variable. No se si antes había un modelo como el actual. Ha habido muchos esfuerzos por sacar un modelo pero no ha prosperado. Desde que se inició la UAM el primer presupuesto del 74 determinó los siguientes.”

Hasta este punto se ha podido observar, mediante las declaraciones de mis informantes clave, que el financiamiento a la Universidad Autónoma Metropolitana es un proceso complejo que requiere de la experiencia, conocimiento, habilidades y creatividad de sus dirigentes para competir mediante una eficiente estrategia negociadora, con el fin de obtener recursos para realizar tareas de investigación, para infraestructura, para equipamiento, para formación de personal docente y de investigación, para mejorar su tecnología, para el salario del personal, etcétera. Esa estrategia se basa en las características del *Modelo UAM* que permite a sus dirigentes crear ambientes, opciones e iniciativas competitivas.

A continuación en el siguiente capítulo describiré qué y cómo es el financiamiento público a las Universidades y su transformación en el tiempo.

---

## 7. ¿QUÉ Y CÓMO ES EL FINANCIAMIENTO PÚBLICO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR?

En el primer capítulo describí lo que es la educación superior (ES), sistema en el cual está inserta la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM); y el Artículo Tercero Constitucional a partir del cual se origina un debate y una solución a una necesidad, con la creación de la Ley Orgánica de la UAM. Después de esas generalidades pasé a analizar, comparar y comprender las particularidades de la UAM como mecanismos de negociación. En los dos capítulos antecedentes a éste analicé la teoría de la cual abreva la estrategia del diseño discursivo y competitivo, así como la especificidad técnica de la negociación. A continuación describo el financiamiento como mecanismo de ascenso de los líderes de la UAM, con el objetivo de entender en qué terreno van a mostrar sus habilidades los Rectores Generales de la Universidad.

El problema inicial que se me presentó fue buscar la respuesta a la inquietud elemental ¿qué es el financiamiento? En este capítulo trataré de definir y describir lo que en el camino de la investigación me pareció pertinente acotar para cumplir con el objeto de esta tesis: que financiamiento público de la UAM es producto de una decisión política no sólo de un asunto técnico.

El financiamiento se define como el acto de aportar dinero para una empresa; sufragar los gastos de una actividad o servicio, como lo es la educación pública que compone uno de los sectores del gasto social, que se ve reflejado en un instrumento denominado *presupuesto federal*, el cual se entiende como la culminación de un proceso de formulación de políticas que permite a quienes toman decisiones, comparar las necesidades de diversos servicios públicos y ponderar las conveniencias de los servicios propuestos. Este proceso es resultado de la acción humana y la interacción, es decir, de “factores dinámicos de orden político, económico y social, de origen ajeno al gobierno, en el medio ambiente más amplio de las decisiones.”<sup>1</sup>

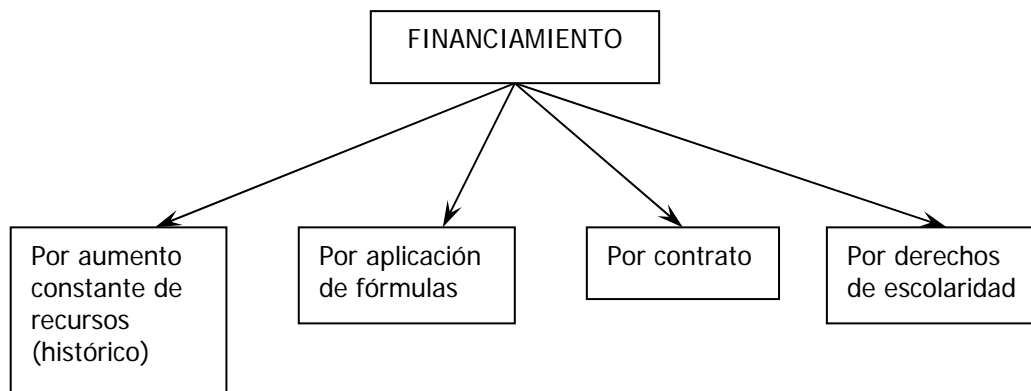
Los modelos predominantes de financiamiento son dos:<sup>2</sup> 1) El que la considera como inversión (corresponde directamente a los beneficiarios directos), y 2) El que la ve como bien social o público (el Estado tiene la obligación de financiar la educación). En el segundo caso estarían las universidades públicas federales como la UAM. De donde se entiende que el beneficio que los alumnos reciben de la educación repercute directamente en la sociedad al garantizar con su aprendizaje el desarrollo nacional.

Hay cuatro formas de financiamiento público:

---

<sup>1</sup> STEISS, Alan Walter, “Administración y Presupuestos Públicos”, Editorial Diana, México, 1976, p. 224

<sup>2</sup> SERNA de la GARZA, José María y Gabriela Ríos Granados, “Autonomía universitaria y financiamiento. Derecho de la educación y de la autonomía”, p. 16



El aumento constante de recursos se refiere al caso de expansión de la educación con respecto a la expansión de matrícula. "Se considera que las instituciones continuarán con lo que han venido haciendo, agregando algunas actividades nuevas o tradicionales. Para este incremento de actividades, las decisiones relativas al presupuesto se toman en función de fórmulas, de manera puntual, o simplemente con el aumento de un porcentaje en relación con el presupuesto precedente."<sup>3</sup>

Con el financiamiento por aplicación de fórmulas basadas en la eficiencia, pertinencia y calidad, el Estado asigna un monto por alumno inscrito y se pondera según criterios de desempeño institucional (planes y programas), así como criterios de evaluación externa, como desempeño de programas académicos (número de egreso, de titulación, de deserción). La fórmula es "el monto global promedio que el gobierno otorga a la Universidad, por cada alumno inscrito y cuya inscripción es comprobada. No obstante, según la importancia que se le otorgue a cada uno de los elementos de la fórmula, las instituciones podrán, en función de ellos, hacer énfasis en uno u otro elemento."<sup>4</sup>

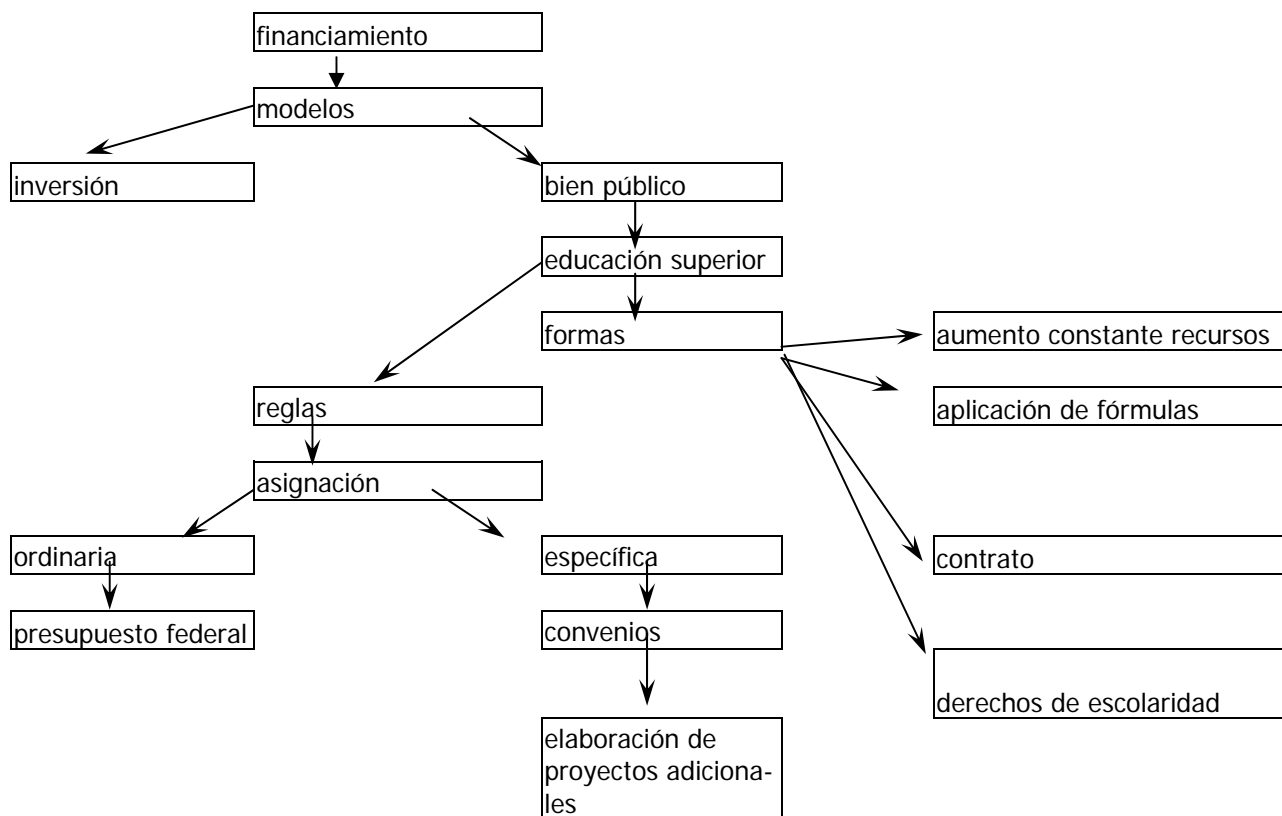
La forma por contrato<sup>5</sup> implica la elaboración de contratos o convenios entre el Estado y la Universidad por programas específicos. Hay dos modalidades en este financiamiento, una es por intercambio de tecnología con empresas con las cuales se pacta un servicio para solucionar sus problemas y en innovación tecnológica, otra es por concesiones de servicios. Estas dos modalidades ayudan a las universidades en sus gastos de operación. Los contratos se hacen con la intervención de una institución central representada por organismos gubernamentales o entidades del sector privado. En todos estos casos de este tipo de financiamiento ni el Estado es la única fuente de financiamiento ni el mercado es el inversionista absoluto ni mayoritario. La cuarta forma es la de derechos de escolaridad, que son considerados como contribuyentes a los ingresos institucionales.

---

<sup>3</sup> ANUIES-OCDE, "El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales", México, 1995, p.75

<sup>4</sup> ANUIES-OCDE, "El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales", op cit, p.76

<sup>5</sup> Serna de la Garza, José María y Ríos Granados, Gabriela, "Autonomía universitaria y financiamiento. Derecho de la educación y de la autonomía", op cit, p. 16



El modelo que ha prevalecido desde los años setenta y ochenta en México es el llamado *histórico* o incremental. Una crítica a este modelo es que supone la limitación y la transparencia del movimiento de recursos públicos de la Universidad e induce también a la rigidez, puesto que la mayor parte del financiamiento ha sido, asignado para el pago de salarios y sólo una proporción puede usarse con fines programáticos. En consecuencia, el modelo histórico es un instrumento que incide en el desarrollo del SES en su conjunto.

### 7.1 Modelos de asignación

La asignación se refiere a lo que le corresponde a una persona o institución; una vez asignado el bien que le corresponde a una persona o institución, se procede a la distribución o repartición del mismo a quien o quienes se haya designado para recibirlo. Esta distribución se hace a través de operaciones o mecanismos para que el bien llegue a su destinatario.

Para el caso de la asignación y distribución de recursos a la educación superior, provenientes del financiamiento, se puede hacer en función de los objetivos generales que conforman una política pública de financiamiento para la educación superior, estos objetivos están orientados hacia la eficiencia, específicamente hacia la calidad en el marco de la eficiencia. Otra distinción de objetivos es que la elaboración de criterios para financiar puede tomar como referencia los procesos (esto supone para las universidades, por ejemplo, basarse en los

---

alumnos y en las actividades con ellos relacionadas, así como en la cantidad de investigadores activos) o los resultados (por ejemplo, la cantidad de egresados, las patentes, las publicaciones, etc.). Otras categorías de la clasificación de la asignación pueden ser:

1. El funcionamiento, es decir, el conjunto de actividades académico-administrativas que se desarrollan en la institución. El financiamiento en este caso apunta a cubrir los gastos corrientes como: sueldos, insumos, gastos de mantenimiento y otros.
2. El desarrollo, que es una asignación orientada al cumplimiento de objetivos que suponen un cambio institucional. Las universidades que resultan acreedoras de los fondos adicionales al Presupuesto Federal o estatal [como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), o el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), etc.], establecen una relación contractual con el proveedor de los recursos [como los que asigna la Secretaría de Educación Pública (SEP) y/o el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT)] los cuales verifican el cumplimiento de los resultados específicos logrados. Conseguir estos fondos es el resultado de un proceso competitivo entre las Universidades e Instituciones de Educación Superior (IES)<sup>6</sup>. No obstante, puede darse el caso del establecimiento previo de límites máximos que son preasignados (etiquetados) a cada institución con criterios diversos. Básicamente se usan para financiar proyectos de investigación por parte de organismos gubernamentales o privados.
3. Los premios, donde el financiamiento se dirige al reconocimiento de resultados o actividades considerados ejemplares por el proveedor de los fondos. Generalmente, se premia de diversas maneras a la calidad y excelencia de la enseñanza y/o la investigación. De este modo, el premio funciona como incentivo para la reproducción de tales resultados. Es necesaria la comprobación mediante indicadores de resultados.
4. Estímulos, que están muy relacionados con la anterior categoría. Dentro de esta clasificación se encuentran las asignaciones adicionales que efectúa el gobierno para fomentar determinadas actividades. La característica principal de este tipo de financiamiento es que se trata de cantidades limitadas de fondos que impactan sobre áreas prioritaria para el Estado. Con las becas la tendencia es a asignar recursos a los alumnos para cubrir sus cuotas de servicios<sup>7</sup> y subsistencia y a reducir la participación federal en el financiamiento a la educación superior.

---

<sup>6</sup> Las universidades se diferencian de las instituciones de educación normal y de las tecnológicas, como ya lo anoté en el capítulo 1.

<sup>7</sup> Se entienden con éstos los "derechos de escolaridad"

---

Hasta 1996 se conjugaban la planeación económica con la evaluación educativa para la asignación de recursos públicos, con base en diagnósticos que miden el desempeño en cada universidad<sup>8</sup>.

En 1998 por iniciativa del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) de la ANUIES, se acordó, durante su XI Sesión Ordinaria, cambiar el modelo de asignación del subsidio federal, basado hasta entonces en la distribución inercial. Realizaron análisis comparativos de “modelos de asignación de financiamiento a la educación superior pública vigentes en diversos países; los criterios de asignación actuales en nuestro país y los indicadores de calidad y desempeño que pudieran ser considerados. Asimismo, incorporó a su análisis la demanda, cada vez más reiterada, respecto de la necesidad de que las instituciones de educación superior entreguen a la sociedad resultados de calidad en todas las áreas que conforman su quehacer y mejoren la eficiencia de su funcionamiento. (Acordaron diseñar fórmulas) que permitieran dar certidumbre y transparencia al proceso de asignación de los recursos a las instituciones públicas de educación superior”<sup>9</sup>, partiendo de los principios de fortalecimiento de la autonomía, objetividad, transparencia y equidad, así como de los criterios con base en el costo por alumno diferenciado por nivel de los estudios y tipo de programas educativos, por último de acuerdo a lineamientos que lo hiciesen sencillo, multivariado, basado en criterios de desempeño, de aplicación gradual, y diferenciando el financiamiento a la investigación del de la docencia, introduciendo indicadores de eficiencia y calidad.

En el documento citado es posible observar que entre abril del 98 y mayo del 2000 se realizaron una serie de aproximaciones por parte de los miembros de CUPIA, antes de llegar a la versión definitiva de las fórmulas para el nuevo modelo de asignación.

En 2002 CUPIA, a través de la Comisión de financiamiento formada para analizar el modelo de asignación, recomendó a la Asamblea de ANUIES trabajar en los lineamientos para “el establecimiento de una política de Estado en materia de financiamiento para la educación superior a fin de orientar el modelo de asignación del subsidio.”

La Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) hizo público un documento de asignación del financiamiento público al sistema universitario público de Educación Superior, que se compone de<sup>10</sup>:

1. Universidades Públicas Federales
2. Universidades Públicas Estatales
3. Universidades Tecnológicas

---

<sup>8</sup> Bolaños Guerra, Bernardo, “El derecho a la educación”, ANUIES, Col. Temas de Hoy, No. 16, 1996, p.99

<sup>9</sup> ANUIES, “Modelo de asignación adicional al subsidio federal ordinario para las instituciones públicas de educación superior”, (Documento Aprobado en la XXII Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, 28 y 29 de noviembre de 2003, Huatulco, Oaxaca), p.2

<sup>10</sup> Fuente: <http://ses.sep.gob.mx> en 2005

- 4. Universidades Politécnicas
- 5. Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario, y
- 6. Otras instituciones.

El subsidio anual a cada institución de los subsistemas 1 a 3 se asigna a partir del cálculo del costo de cada uno de los rubros que componen su presupuesto, es decir:

- Costo de nóminas de personal autorizado,
- Gastos de operación,
- Incremento para cubrir el aumento de costos asociados tanto a servicios personales como gastos de operación.

Para las instituciones de los subsistemas 4, 5 y 6, el Gobierno Federal asigna un apoyo solidario convenido cada año con la institución y el gobierno del Estado respectivo.

El subsidio federal total está integrado por el subsidio ordinario, el extraordinario y el asociado a la ampliación y diversificación de la oferta educativa. El subsidio estatal, por su parte, está integrado por el subsidio ordinario y el asociado a la ampliación y diversificación de la oferta educativa. (Ver capítulo 6)

T o t a l	En nuevas instituciones
Irreductible Ordinario Servicios Personales Incremento en costos Gastos de Operación Subsidio PROMEP Extraordinario PIFI (FOMES, FIUPEA) PROADU CAPFCE-FAM-RAMO 33 FAEUP En instituciones existentes Ampliación y diversificación anual de la oferta educativa	Irreductible Ordinario Servicios Personales Incremento en costos Gastos de Operación Subsidio Estatal Ampliación y diversificación anual de la oferta educativa

Los recursos asignados pueden ser ordinarios o específicos, los primeros son los que se asignan mediante el presupuesto federal, y los segundos los asigna el Ejecutivo Federal mediante convenios para elaboración de proyectos adicionales de superación institucional.

Subsidio ordinario	Subsidio extraordinario o específico
• El subsidio ordinario cubre el gasto corriente que se destina al sostenimiento de la operación regular de las IES: cada año se asigna un presupuesto "irreductible", igual al costo operativo del ejercicio del año inmediato anterior, más un incremento para cubrir el aumento de costos asociados tanto a servicios personales	• El subsidio extraordinario asigna recursos destinados a mejorar y asegurar la calidad de la educación superior mediante: 1. <i>El Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)</i> , que se propone alcanzar entre 1996 y 2006 estándares internacionales en la formación y desempeño del personal



<p>como a gastos de operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aumentos relacionados con servicios personales son autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con base en la política salarial del Gobierno Federal. Incluyen incrementos tanto al salario como a las prestaciones y repercusiones, que se calculan de acuerdo con las fórmulas que autoriza la propia SHCP. Estas formulas se refieren a repercusiones y prestaciones tales como aguinaldo, prima de antigüedad, prima vacacional, días diferenciales, seguridad social, vivienda y Sistema de Ahorro para el retiro (SAR), y se aplican de acuerdo con la legislación y las normas vigentes en el sector público para cada concepto. Además, se asignan recursos adicionales para promociones de categoría del personal académico.</li> <li>• Adicionalmente, para fomentar y reconocer el buen desempeño del personal académico de las instituciones, el subsidio ordinario incluye los recursos del <i>Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico de Carrera</i>.</li> <li>• Las bases de cálculo se encuentran consignadas en plantillas de personal acordadas con la SHCP, de las cuales existen listados en las instituciones de educación superior, la SEP y los gobiernos estatales.</li> <li>• Las aportaciones federal y estatal al subsidio ordinario de cada universidad se establecen y formalizan a través de un convenio tripartita anual suscrito por el Gobierno Federal, el Gobierno Estatal y la universidad correspondiente.</li> </ul>	<p>académico de carrera;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>El Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES)</i>, cuya finalidad es coadyuvar con los objetivos de los Programas Integrales de Fortalecimiento de las Universidades Públicas, impulsando la mejora de la calidad de los programas educativos mediante la ampliación y modernización del equipo de laboratorios y talleres, el acervo bibliográfico, los medios de información académica; la actualización de planes y programas de estudio, la atención individual y en grupo de estudiantes, etc.</li> <li>3. El Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales con programas evaluados y acreditados (FIUPEA) cuya finalidad es coadyuvar con los objetivos de los Programas Integrales de Fortalecimiento de las Universidades Públicas, mediante el fomento al aseguramiento de la calidad de los programas educativos que hayan sido reconocidos por su buena calidad mediante su acreditación por organismos especializados reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), o transitoriamente por haber sido ubicados en el nivel 1 del padrón de los CIEES.</li> <li>4. <i>El Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU)</i>, que apoya acciones puntuales de colaboración nacional e internacional de los cuerpos académicos, y</li> <li>5. La ampliación y modernización de la infraestructura física con que cuentan las IES, mediante la construcción de nuevas instalaciones con recursos del <i>Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM)</i>.</li> <li>6. El Fondo de Apoyo Extraordinario a las Universidades Públicas (FAEUP), fondo creado en 2002 que tiene como objetivo apoyar la realización de proyectos formulados por las universidades públicas estatales e instituciones afines, que incidan en la solución de problemas estructurales, e impacten positivamente en su viabilidad financiera de mediano y largo plazos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos del PROMEP se distribuyen con base en las necesidades de formación de profesores de carrera y del desarrollo y consolidación de sus Cuerpos Académicos que cada institución ha justificado en función de los programas de fortalecimiento de sus dependencias de educación superior (DES), en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.</li> </ul> </li> </ol>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación de recursos del FOMES y FIUPEA se realiza mediante la evaluación anual de proyectos que las IES presentan a la SEP en el marco de sus Programas Integrales del Fortalecimiento Institucional (PIFI). La evaluación del PIFI y de los proyectos que lo conforman la realizan comités dictaminadores integrados por expertos de la comunidad académica nacional.</li> <li>• Los recursos destinados al PROADU se dedican a acciones propuestas por las instituciones de educación superior y organismos diversos que no están consideradas en otros programas, como los proyectos de movilidad académica de profesores y alumnos, organización de eventos especializados y proyectos de difusión y extensión de la cultura, entre otros.</li> <li>• El FAM, creado en 1998 por la H. Cámara de Diputados para apoyar el desarrollo de la infraestructura de las UPE, incluye recursos para proyectos de construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura física. Otras IES, en particular las federales, reciben este tipo de apoyo en su propio presupuesto.</li> <li>• La entrega de los recursos que integran el subsidio extraordinario se formaliza, excepto en el caso del FAM, a través de la firma de convenios entre la SEP y las instituciones. Algunos gobiernos estatales, motu proprio, contribuyen a los mismos fines con recursos que convienen directamente con las instituciones de educación superior.</li> </ul>
--	--

Fuente: SESIC, Aspectos Financieros de la Educación Superior, 2005

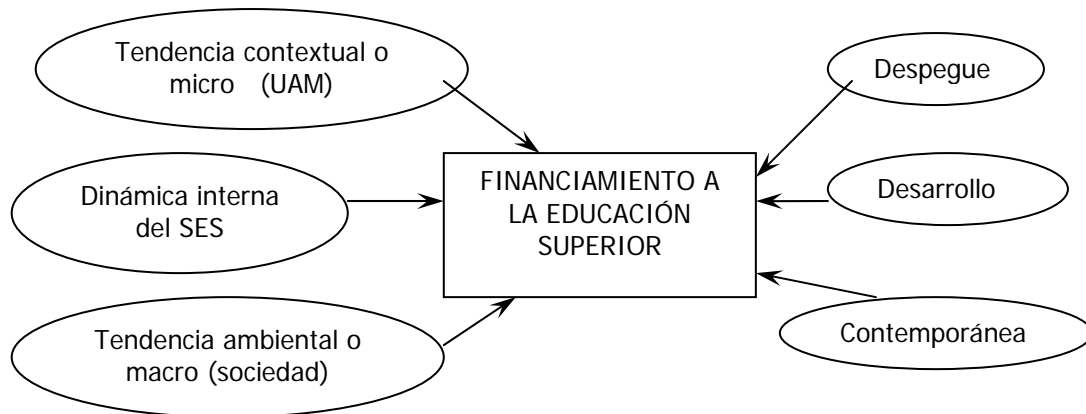
Hasta aquí he descrito específicamente lo que se entiende por financiamiento público y asignación del mismo. En el siguiente apartado analizo comparativamente la transformación de las políticas de financiamiento a la educación superior en el tiempo.

## 7.2 Transformación histórica de las políticas de financiamiento a la educación superior

A través del tiempo los criterios para financiar la Educación Superior pública han variado, y sin existir una política definida, la propensión del Gobierno Federal ha sido ajustarse al presupuesto llamado *histórico* o incremental.

En el presente apartado analizo la influencia de tres tendencias en la transformación histórica de los criterios para financiar: las tendencias contextuales o microscópicas, las ambientales o macroscópicas, y la dinámica propia del siste-

ma de educación superior.<sup>11</sup> Traté de determinar las causas que expliquen el comportamiento del financiamiento a la ES, a partir de las influencias tendenciales. Hipotéticamente planteo que las tres tendencias interactúan e influyen en los criterios para financiar a la UAM en el Sistema de Educación Superior (SES) de diversa manera y en diferentes momentos.



La forma en que describo la transformación histórica del financiamiento a la ES –para entender el contexto en que se financia a la UAM- es cronológicamente partiendo desde 1968 como antecedente e influencia macroscópica de la política presupuestaria en ES, resaltando los momentos de mayor intensidad<sup>12</sup>, hasta finales de la década de los 90´s. Acompaño este recorrido histórico con citas textuales de diversos analistas especializados en educación superior. El eje teórico del análisis descriptivo es el de Margaret Archer. Marcaré al margen la distinción que la autora refiere en su libro entre las influencias tendenciales micro, macro y de dinámica interna.

Margaret Archer argumenta que existen tres momentos o fases en la forma de los sistemas educativos que ella analiza: despegue, desarrollo y contemporánea. En la fase de despegue educativo, en la cual análogamente me remito al momento de la fundación de la UAM en 1974, *los factores del suministro gubernamental hacen más importante a la oferta para impulsar el despegue, dado que uno de sus principales efectos es manipular las oportunidades populares y actitudes hacia la matriculación*. Esto explicaría lo innovador del llamado *Modelo UAM*. Asimismo, dice de esta etapa que se caracteriza además por *la forma de conflicto competitivo entre grupos de interés que buscan el mando educativo*. Entre otras, esas dos características desde entonces y hasta la fecha han marcado el crecimiento y desarrollo de la Universidad, lo que ha dado como resultado no sólo el desarrollo del *Modelo UAM*, sino diversas maneras de entenderlo y aplicarlo.

<sup>11</sup> ARCHER, Margaret S. "Sociología de la Expansión Educativa. Despegue, Crecimiento e Inflación en los Sistemas Educativos", Universidad de Warwick, Londres. Las citas de este texto no las pondré entrecomilladas puesto que son selecciones que traduje del texto original en inglés.

<sup>12</sup> El "tiempo también se organiza como multiplicidad cambiante de combinaciones, como velocidad variable de cambios. A esa dimensión del tiempo la llamamos intensidad", Bagú, Sergio, "Tiempo, realidad social y conocimiento: propuesta de interpretación", S.XXI, México, 1975, p. 115

---

Siguiendo a Archer, en la acción primaria de despegue, la tendencia micro es dominante sobre la macro, *la oferta da forma a la demanda durante la fase del despegue, el avance de cualquier grupo de interés y el desarrollo de su red dependía de qué tan bien se motivó a la población para matricularse*. Ya en a fase de desarrollo *los fondos públicos dan por resultado una diversificación de los servicios educativos* (en este momento refiero a la conformación normativa de la UAM y a la creación de sus estudios de posgrado entre los años 1979 a 1992). Archer dice que en esta fase el contexto y el ambiente se convierten en influencias recíprocas por primera vez. *Sigue de esto que las micro y las macro-tendencias pierden su asimetría pasada, cuando la última dominó y manipuló la anterior, aumentando los recursos (el dinero, la autoridad, la especialización, el tiempo) y comprometiendo a los nuevos competidores*. Esto es, cuando la UAM estaba desarrollada a un cierto nivel, otras universidades públicas compitieron con ella por recursos del presupuesto público, o con las privadas por oferta y demanda académica. Si la empresa de crear a la UAM recibió el beneplácito de la competencia leal de la UNAM, ya en la fase de desarrollo la Metropolitana tuvo que competir por sus recursos frente a los mismos actores y a otros como competencia desleal.

Aquí abro un paréntesis para explicar brevemente esto de las competencias. El SES, como ya lo presenté en el primer capítulo, está compuesto por instituciones particulares y públicas, éstas últimas se diferencian entre federales y estatales, tecnológicas, normales y universitarias; todo ello es la base sobre la cual se constituye el proceso de financiamiento. Pero no siempre es de manera lineal. Tales formas representan rupturas y conflictos al momento de discutir el financiamiento a la educación. Cada actor quiere su parte del pastel. Estas fracturas se han agregado y combinado con frecuencia entre sí dando lugar a coaliciones de negociación entre actores, teniendo como resultado un sistema plural. La presencia o ausencia de instituciones ajenas a la forma cambia la fuente de comportamiento de sus líderes, esto es, de las lealtades que se forman para que la negociación se incline a un lado o a otro de la balanza en la lucha por los recursos.

En un primer nivel hay disputas entre las instituciones públicas y particulares por la competencia de matrícula y recursos específicos<sup>13</sup>, por lo que las alianzas son entre actores desleales (las particulares) y leales (las públicas); en casos en que se discute incremento de recursos a instituciones públicas estatales con respecto a las federales, las primeras se alían y son las desleales, mientras que las federales en coalición son las leales. En esta situación se pudiera dar el caso de que las universidades públicas tecnológicas estatales se alíen a las federales, entonces serían la competencia desleal con respecto a las estatales, pero leales con respecto a las federales. Muchas pudieran ser las coaliciones o alianzas, lo

---

<sup>13</sup> Por ejemplo las becas SEP-Conacyt para posgrados clasificados de excelencia que se otorgan tanto a universidades públicas como la UNAM como a particulares como la UIA.

---

que quiero desplegar aquí es el concepto de competencia leal y desleal, que depende de las reglas de juego. Lo que se busca es que todos los actores participen en la competencia de manera equilibrada, siguiendo las reglas del juego de la composición del SES, esto es, de la legislación vigente que mana de la Constitución Política, Art. 3º, y de ahí a la Ley General de Educación y a las Leyes Orgánicas de cada institución. La competencia leal es feroz pero apegada a las reglas del juego.

Volviendo a Margaret Archer, en cuanto a la fase contemporánea puedo inferir de su escrito que la Metropolitana en el SES en México, está en la etapa de autodeterminación. En esta etapa *la acción educativa tiene lugar ahora en un sistema que se ha vuelto muy grande y esto empieza a transformar los procesos de negociación.*

A continuación muestro un breve recorrido cronológico por las transformaciones del SES para ilustrar lo que análogamente interpreté de la teoría de los movimientos tendenciales de Archer. Al margen señalo las tendencias, y empezaré por la macro antecedente a la fundación de la UAM y seguiré con la correspondiente a la dinámica interna del SES. Por lo que toca a la tendencia micro, ésta ya la analicé por separado en el apartado correspondiente al Financiamiento de un Modelo, 3.1.

Los sucesos político-estudiantiles de 1968 y 1971 ofrecieron al gobierno una salida para afirmar la despolitización de los centros universitarios. Esa tesis influyó en las determinaciones presupuestales para la educación superior, que se reflejaron en la decisión de crear nuevos espacios, nuevas universidades que absorbieran la demanda creciente de alumnos de nivel medio superior. En 1973 se crearon las cuatro Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP´s) y la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FES) de la UNAM, UPICSA del IPN, en 1974 se fundó la UAM, y en 1978 se constituyó la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

*Tendencia  
macro*

*Dinámica  
interna*

Durante la década de los años **setenta** el SES experimentó cambios en cuanto a la matrícula de estudiantes, al número de la planta de profesores y al de establecimientos: un trío que se expandió. Esa multiplicación representó para las universidades una transformación de su papel social y de su clima académico y político interno. "Las universidades se dedicaron a formar contingentes juveniles en grandes bloques, a preparar masas importantes de trabajadores; con ello, abandonaron en definitiva su condición original de reproductoras de una cultura de élites entre élites."<sup>14</sup> Tal proceso de expansión tuvo lugar por el soporte gubernamental hacia las

*Tendencia  
macro*

---

<sup>14</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, "El financiamiento público a la educación superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 18, México, 1997, p.7

universidades. Los factores que influyeron en la expansión fueron "la demografía escolar, la política educativa y las expectativas económicas de la sociedad"<sup>15</sup>; tales expectativas las decidieron las familias en cuanto a educación con base en su percepción de las condiciones económicas prevalecientes y futuras.

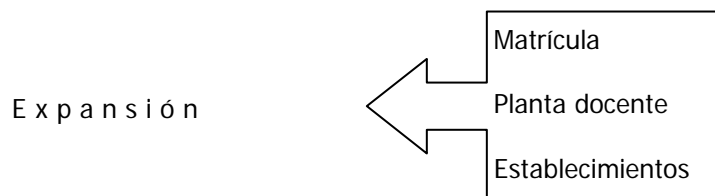
El periodo entre 1970 y 1982, José Joaquín Brunner<sup>16</sup> -refiriéndose a América Latina- lo llamó *el patrocinio benigno* con débiles intentos de planificación. En la primera parte de este periodo, a pesar de la expansión del SES, se evidenciaban signos de agotamiento del modelo económico orientado al mercado interno –llamado de sustitución de importaciones-. Con ello se observaban nuevos procesos en la política y en la economía: la necesidad de cambio y la inevitable crisis. En este periodo la expansión del SES "se produjo sobre una base institucional poco apta para recibir el impacto de ese crecimiento. Así, la expansión significó una diferenciación anárquica del sistema"<sup>17</sup>

*Tendencia  
macro*

*Dinámica  
interna*

En este contexto político, económico, social e histórico se fundó la UAM, en un intento del presidente en turno Luis Echeverría por reformar e innovar la currícula universitaria, por contener la politización dentro de los espacios universitarios, y por canalizar la creciente demanda de matrícula. En pleno periodo de expansión del SES, la UAM se creó bajo el argumento de que representaba una oportunidad para desarrollar innovaciones.

*Tendencia  
micro*



Contrariamente a lo que señaló Guevara Niebla, para quien la expansión de la actividad educativa "no fue acompañada del estudio sistemático que asegurara la debida evaluación y crítica de la obra realizada (...) por lo mismo, tuvo permanentemente clausurada la perspectiva de la innovación."<sup>18</sup> Este señalamiento se derrumba fácilmente con el estudio que el entonces presidente Luis Echeverría encargó a la ANUIES para justificar la creación de la UAM, que ya en su génesis era un modelo innovador, contrastándolo con

*Dinámica  
interna*

<sup>15</sup> KENT, Rollin, "Regulación de la Educación Superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 3, México, 1995, p. 23

<sup>16</sup> BRUNNER, José Joaquín, "Educación superior en América Latina: cambios y desafíos", FCE, Chile, 1990

<sup>17</sup> KENT, Rollin, "Regulación de la Educación Superior en México", op cit, p. 9

<sup>18</sup> GUEVARA Niebla, Gilberto, "Introducción a la teoría de la educación", Trillas, México 1984, p.7

---

otras universidades públicas. Las características innovadoras del *Modelo UAM* que analicé en el capítulo 3, son un elemento muy oportuno para sustentar su presupuesto, desde entonces y hasta la fecha, aunque eso implique transformación o actualización constante de su oferta, ello significa la constante negociación entre sus grupos de poder y los cuerpos colegiados.

*Tendencia  
micro*

La politización y el surgimiento de las agrupaciones sindicales en las universidades fueron los elementos que hicieron que se concentrara la atención del gobierno en las universidades, de ahí se modeló su futura interrelación. El sindicalismo universitario apareció con demandas salariales que impactaban en aumentos presupuestales para las universidades, se convirtieron en gestores de reivindicaciones laborales; “en todo este proceso no surgió una nueva manera de concebir la planeación, el desarrollo y el financiamiento de la educación superior”<sup>19</sup> y tampoco se pudieron introducir reformas académicas, “desde las mismas instituciones educativas incluidos sus sectores progresistas, se dejaba de lado el tener políticas de conducción académicas que se colocaran a la altura de los cambios que la llegada de miles de estudiantes generó. La democratización del acceso, hecha posible por una canalización muy significativa de recursos desde el gobierno federal, no fue acompañada de cambios en las formas de enseñanza adecuadas para un público estudiantil mucho más grande y heterogéneo.”<sup>20</sup>

*Dinámica  
interna*

Ante el distanciamiento con importantes sectores sociales el gobierno pretendió introducir un conjunto de cambios que dieron lugar al crecimiento acelerado del gasto para educación superior y la expansión del sistema. “La decisión de incrementar el gasto para la educación superior desde inicios de los años setenta a tasas mayores que las registradas para cualquier otra partida del gasto público y del desarrollo social, justamente cuando la primera crisis de legitimidad del Estado posrevolucionario había hecho irrupción –nos referimos, por supuesto, al movimiento estudiantil de 1968-, permitió dar respuesta inmediata a la creciente demanda de educación superior.”<sup>21</sup> En la década de los setenta, la economía era débil lo mismo que el sector público, por lo que se tuvo que recurrir al crédito externo y a disponer de recursos proceden-

*Tendencia  
macro*

---

<sup>19</sup> MURAYAMA Rendón, *Ciro*, op cit, p.11

<sup>20</sup> MURAYAMA Rendón, *Ciro*, Ibid, p. 153

<sup>21</sup> MURAYAMA Rendón, *Ciro*, Id, p.7

<sup>22</sup> No se optó por modificar la estructura tributaria ni el tipo de cambio de libre convertibilidad para no dar pie a presiones tributarias.

<sup>23</sup> MURAYAMA Rendón, *Ciro*, Id, p. 144

<sup>24</sup> MURAYAMA Rendón, *Ciro*, Ibid, p.9

<sup>25</sup> KENT, Rollin, op cit, p. 17

---

tes de las exportaciones petroleras para cubrir sus erogaciones<sup>22</sup>, lo que generó recursos abundantes que beneficiaron al sector educativo superior. No hay que olvidar que para inicios de la década, México era un país sobre todo urbano, y su perfil productivo requería evolucionar acentuando “la labor orientada hacia una mayor calificación de los trabajadores y exigía, por lo tanto, el incremento en los niveles educativos de la población.”<sup>23</sup>

En **1982** con MMH como presidente y con la crisis económica a cuestas, “se produjo una contracción de las partidas del gasto público que, como si se tratara de un asunto distinto del que había merecido un trato privilegiado por los gobiernos previos, afectó por encima de cualquier otro renglón a los presupuestos de la educación superior. Con la crisis se cambió la valoración que desde el gobierno se hacía sobre la relevancia de la educación superior.”<sup>24</sup> La crisis económica del 1982 dejó manifiesto “los límites de un modelo de expansión no regulada al restringirse drásticamente las condiciones del ejercicio del gasto público y al abrirse la economía el mercado internacional.”<sup>25</sup>

Pese a la crisis, el sistema de educación superior siguió creciendo. Con un monto pequeño tuvo que alcanzar para más.

*Dinámica  
interna*

El periodo entre 1982 y 1990, José Joaquín Brunner lo llamó *la negligencia benigna* en situación de crisis económica. “El gasto en educación superior llegó por tanto reflejar un entramado de intereses y relaciones entre las instituciones y el Estado, una relación de *intercambio político* (Fuentes, 1989). Esto condujo a situaciones de interdependencia que contradice el discurso de la autonomía (...) Aparentemente, esto otorgaría al gobierno un gran poder sobre las instituciones puesto que podría amenazar con el castigo financiero a las instituciones recalcitrantes.”<sup>26</sup> Kent afirma que “durante el periodo de expansión (y también durante los años de crisis económica), la postura gubernamental se caracterizó, para todo efecto práctico, por una *ausencia de políticas* (...) El gobierno se limitó a usar a chequera, supeditándose a las demandas de las instituciones sobre el gobierno y sin efectivamente *gobernar*. En esta lógica, la educación superior difícilmente se pudo erigir como un sector de estratégica importancia para la sociedad y la economía, convirtiéndose al contrario en un *problema* para el gobierno.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> KENT, Rollin, Ibid, p. 13

<sup>27</sup> KENT, Rollin, Id, p. 14

<sup>28</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, op cit, p. 131

<sup>29</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, Ibid, p. 11

<sup>30</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, Id, p. 142



---

En 1984 se creó el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y las autoridades universitarias agrupadas en la ANUIES suscribieron el PRONAES "en el que se establecen lineamientos de recomendaciones para introducir cambios en los ordenamientos jurídicos, distribución y uso de los recursos y en la política de atención a la demanda escolar; para ello se contaba con una bolsa presupuestal especial para apoyar a las instituciones que avanzaran en las direcciones mencionadas, hecho que se prestó a que se interpretara el Programa referido como una violación a la autonomía universitaria."<sup>28</sup>

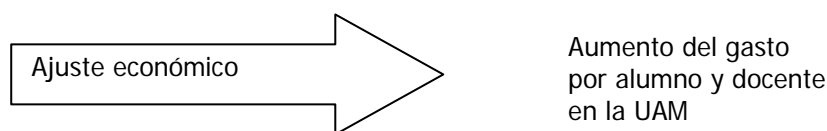
*Dinámica  
interna*

En 1986 el rector de la UNAM Jorge Carpizo publicó el documento "Fortalezas y debilidades de la UNAM" en el que expresan los rezagos de la institución, que generaron una polémica sobre lo referente a las cuotas y el financiamiento público.

*Dinámica  
interna*

Hacia  **finales de los años ochenta**, con el ajuste económico "se hizo posible la recuperación financiera de la educación superior y por lo tanto se revirtieron algunas tendencias suscitadas en la crisis, aumentaron el gasto por alumno y el gasto por maestro."<sup>29</sup> Para esos años, el ajuste económico "permitió recuperar los equilibrios macroeconómicos y se estaba en un contexto internacional favorable. Ello hizo posible que la asignación de recursos a la educación superior volviera a crecer, pero desde el gobierno se hacía claro que no otorgaría más financiamiento en función de la expansión de las instituciones educativas sino a través de un mecanismo de evaluación. Con ello se pretendía modificar la relación política financiera que había existido entre Estado y universidades."<sup>30</sup> Tal mecanismo evaluatorio se iniciaría a aplicar en los inicios de la siguiente década. "La evaluación, o mejor dicho la propuesta de ponerla en práctica, daba pie a la inauguración de una nueva pauta de la relación entre el Estado y las instituciones de educación superior, cuyo canal más importante lo constituye la forma en que el primero asigna recursos a las segundas."<sup>31</sup>

*Dinámica  
interna*



Ya para los años **noventa** "se recuperó la tendencia al crecimiento económico en condiciones de mayor autonomía financiera para el gobierno federal, la administración de Salinas de Gortari emprendió una serie de cambios en materia política educativa que,

*Tendencia  
macro*

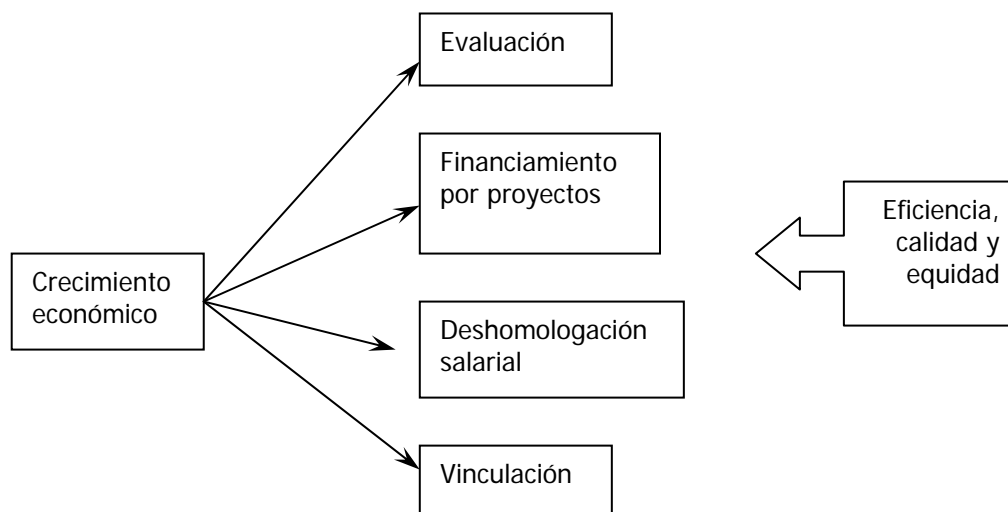
---

<sup>31</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, *Ibid*, p. 177

---

en principio, apuntaba a un viraje.”<sup>32</sup> Se introdujeron los temas de la evaluación, del financiamiento por proyectos, de la deshomologación salarial y de la vinculación con el sector productivo, así se asumió la idea de que el incremento presupuestal por expansión ya no se daría más, en cambio, “junto a los cuestionamientos sobre la eficiencia, la calidad y la equidad bajo las que operaban los centros de estudio de tercer nivel, dio lugar a la iniciativa de practicar una evaluación a las instituciones de educación superior”<sup>33</sup> con el objeto de orientar la distribución presupuestaria.

*Dinámica  
interna*



Sin embargo, para el objetivo de orientar la distribución presupuestaria por medio de la evaluación, se carecía de criterios claros ligados a metas de desarrollo académico para la canalización de recursos a la educación superior. “Bajo la racionalidad de la evaluación, son las instituciones las que tienen que demostrar que requieren de mayores recursos y que los van a usar adecuadamente; son ellas las que, como dicen, tienen la carga de la prueba. Al crear esta nueva situación, el gobierno intenta no solo mantener bajo control la magnitud del gasto, cosa que desde luego se venía haciendo desde que estalló la crisis, sino de instaurar criterios legítimos de asignación racional y, mediante una selectividad de apoyos, disponer de un instrumento que en su momento se pueda utilizar para ‘timonear’ desde lejos la marcha de las instituciones.”<sup>34</sup> Tal iniciativa evaluatoria pretendía que hubiera claridad en decisiones de las asignaciones de recursos públicos mediante el uso de lineamientos de estrategias.

*Dinámica  
interna*

---

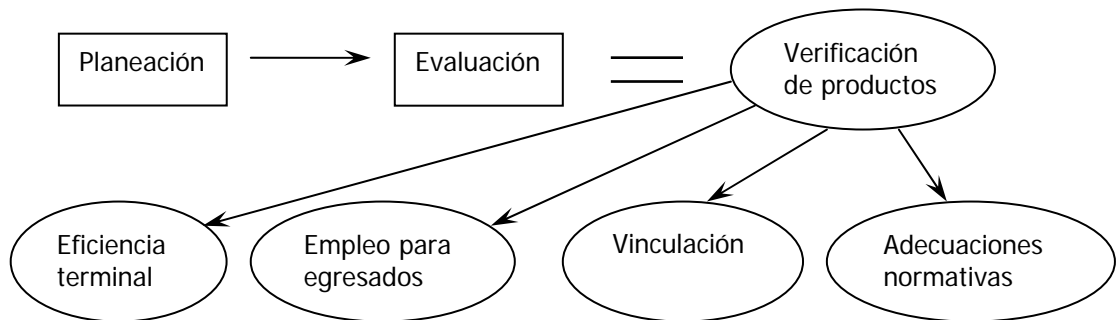
<sup>32</sup> KENT, Rollin, op cit, p. 17

<sup>33</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, Id, p.11

<sup>34</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, Id, p. 178

<sup>35</sup> IBARRA Colado, Eduardo, “Evaluación + financiamiento = autonomía regulada. O de cómo la universidad le vendió su alma al diablo”, en *Revista El Cotidiano*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, p. 18

Ibarra Colado escribió que “no debe sorprendernos que a partir de 1989-1990, el régimen gubernamental haya desplazado el énfasis de la planeación hacia la evaluación, y con ello, de la regulación del proceso hacia la verificación de los productos.”<sup>35</sup> Para él, esta transformación hacia la fiscalización implicó que la negociación de la estrategia para el financiamiento se hiciera mediante normas, tecnologías contables y procedimientos de evaluación diferenciadas entre instituciones, que a partir de este criterio se haría a distancia mediante monitoreo periódico.



Desde ese tiempo, la diferenciación se logrará tomando en cuenta la eficiencia terminal, el nivel de empleo para los egresados, la vinculación con la industria y la sociedad, y las adecuaciones a la normatividad.

*Dinámica interna*

Como crítica a la anterior política, Rollin Kent asevera que “si la teoría de la gestión contemporánea nos dice que la planeación, el financiamiento y la evaluación deberían ir de la mano para formar un ciclo continuo, podemos decir sin lugar a dudas que lo único que ha preocupado tradicionalmente a nuestras universidades ha sido el segundo elemento, el financiamiento. Cuando se realiza alguna actividad en el terreno de la evaluación o la planeación, casi siempre resulta que estas actividades están desvinculadas entre sí y del financiamiento. La obtención y uso de los recursos financieros se efectúa sin que se formulen metas de desarrollo institucional o evaluaciones de la eficacia y eficiencia de su aplicación. La gestión, entonces, es de hecho un manejo de tipo casuístico, improvisado y casi siempre influido por intereses y motivaciones políticos.”<sup>36</sup> Esta apreciación la considero en este apartado como un indicador de tendencias de pensamiento con respecto a las políticas públicas.

*Tendencia micro*

1991 y 1992 fueron los dos últimos años del ex Rector General de la UAM, Dr. Juan Casillas García de León en su segundo periodo al

<sup>36</sup> KENT, Rollin, op cit, p. 46

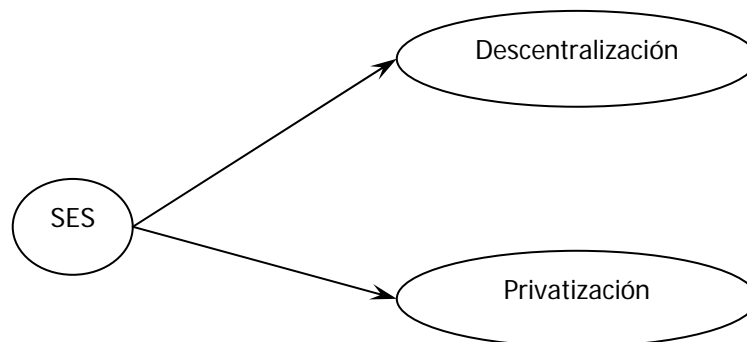
<sup>37</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, op cit, p. 31

---

frente de la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES (de 1985 a 1993), Institución que habrían de dirigir por dos periodos consecutivos (hasta el año 2001) otros dos miembros de la Universidad, ex rectores de Unidad y General, los doctores Carlos Pallán (de 1993 a 1997) y Julio Rubio (de 1997 al 2000) respectivamente. Se dice entre la comunidad UAM que durante el periodo de esta tercia de dirigentes "uameros" al frente de la Asociación, 16 años (cada periodo es de 4 años), la Metropolitana vivió su mejor época política y financieramente.

Hasta aquí es posible observar una necesidad de definición de una política de financiamiento público a la ES en México que distinga cómo debe ser el financiamiento y quién debe hacerlo.

Para **mediados de los años noventa** el SES es mayor que el de los años setenta, está menos localizado en el centro y menos recargado en el sector público, el número de escuelas de educación superior creció, permitiendo una desconcentración de la oferta educativa en el país, tanto pública como privada. "Entre las modificaciones cualitativas experimentadas en la matrícula del nivel superior también se observa una ampliación del peso del sector privado respecto a las modalidades públicas de enseñanza."<sup>37</sup>



Esta tendencia a la privatización puede obedecer tanto a un retraimiento estatal (para disminuir costos o para retrasar las presiones en el mercado laboral) como a una disposición de los particulares para aumentar su gasto en educación, como efecto del periodo de crisis. "La casi total ausencia de una perspectiva regulatoria de parte del gobierno fue el marco permisivo en el que apareció una multitud de instituciones privadas (en 1993 eran 258 de un total de 430). Sin duda, esto permitió ampliar el acceso a la educación superior sin costo para el erario público y permitió la aparición de un contexto más competitivo para el conjunto de las instituciones, hecho desacostumbrado para las universidades públicas que en algunos casos consideraron que la expansión priva-

*Dinámica  
interna*

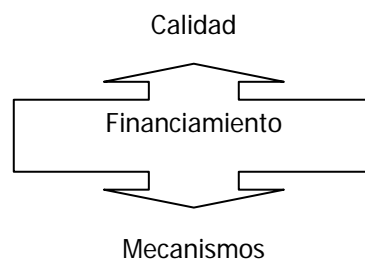
---

da era una ofensa directa a su *status*.”<sup>38</sup> Rollin Kent escribió que la “supeditación a la demanda y la consecuente ausencia de políticas también caracterizó a la dinámica del sector privado. Su crecimiento fue posible porque existió un mercado no regulado por parte del gobierno y también por la huída de las élites de la universidad pública hacia las instituciones privadas”<sup>39</sup>

La reducción del dinero por parte del Estado para la educación superior pública, según Eduardo Ibarra, fue un intento para “facilitar la operación de un nuevo dispositivo de regulación basado en la evaluación del desempeño de las instituciones provocando con ello la diversificación de sus fuentes de financiamiento.”<sup>40</sup> Tales alternativas son por ejemplo el cobro de cuotas y de servicios, la prestación de becas para alumnos de escasos recursos y los programas estratégicos de la SEP y la ANUIES, así como el destino de más recursos a educación básica.

Para **finales de los noventa**, la discusión versaba sobre la calidad de la educación y los mecanismos de financiamiento para estimularla. Por parte de la ANUIES, se aprobó y publicó el documento *La Educación Superior en el Siglo XXI*, el cual contempla una visión del sistema de educación superior al año 2020, que incluye 14 programas estratégicos para desarrollar y fortalecer el referido sistema. El mismo año de 1999 el Rector de la UNAM promovió un aumento a las cuotas, lo que ocasionó la movilización de un grupo de estudiantes pertenecientes al CGH que lograron cerrar la Máxima Casa de Estudios por 10 meses en oposición a la medida. Pero directamente esa medida fue un golpe muy fuerte en contra de toda la ES pública, tanto financieramente como políticamente. En ese periodo y por ese periodo tan largo de huelga, la ES privada obtuvo lo que se dice “*ganancia de pescadores*”.

*Dinámica  
interna*



El financiamiento a la ES ha sido posible por una fórmula que combina burocracia, políticas, sistemas corporativo y profesional, así como leyes y reglas que gobiernan al SES (aunque en los hechos no se cumplan o no sea supervisada su

---

<sup>38</sup> KENT, Rollin, Ibid, p. 29

<sup>39</sup> KENT, Rollin, Id, p. 15

<sup>40</sup> IBARRA Colado, Eduardo, op cit, p. 14

---

aplicación. El papel del gobierno, hasta antes de los años noventa, quedó reducido a la canalización de fondos a las instituciones, sin tener influencia en la programación y uso final de los recursos). En el nivel de la organización, la coordinación política se da en un ambiente de negociación entre diversos agentes influyentes en el sistema de educación superior. "Podemos afirmar que el patrón de financiamiento a la educación superior se ha visto modificado en función del contexto económico general y que las prioridades que este nivel congrega en las políticas del gasto han resultado, para decirlo en forma breve, poco coherentes entre un estadio y otro. Es decir, las consideraciones más comunes (...) del tipo de contribución que desde la educación superior se generan para el desarrollo del país no resultan suficientes para explicar las decisiones gubernamentales"<sup>41</sup> al asignar pocos recursos a ese nivel.

La evolución del financiamiento público ha estado en medio de un debate económico y político. Ese es el tema del siguiente apartado.

### 7.3 El debate sobre el financiamiento de la Educación Superior

El debate acerca de la viabilidad del financiamiento público y de las modalidades para ser canalizado surge a partir de la reforma a la Constitución. La fracción VIII del Art. 3º. Constitucional a la letra dice: "El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan"<sup>42</sup>. Este artículo plantea una ambigüedad respecto a la responsabilidad del Estado con la Educación Superior, porque si bien en la fracción IV del Artículo dice que "toda la educación que el Estado imparta será gratuita", en el primer párrafo del mismo Artículo se especifica que "El Estado -Federación, estados y municipios- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria..." sin mencionar la educación superior, y en la fracción VII se refiere a la autonomía de las universidades e instituciones de educación superior, y menciona brevemente que "administrarán su patrimonio".

Tales paradojas han dado lugar a una discusión política acerca del compromiso del Estado con un sector de la sociedad que demanda el servicio público de la educación superior que queda excluida de la gratuidad. Una posición es la que piensa que la universidad pública es entendida como una institución creada por la colectividad para su propio beneficio, y por lo tanto ninguna cuota le será exigida por el Estado para su funcionamiento y por su servicio prestado a la sociedad, antes bien, el Estado vea la educación pública como un derecho de la sociedad con la que tiene el compromiso de proveerle los recursos para que

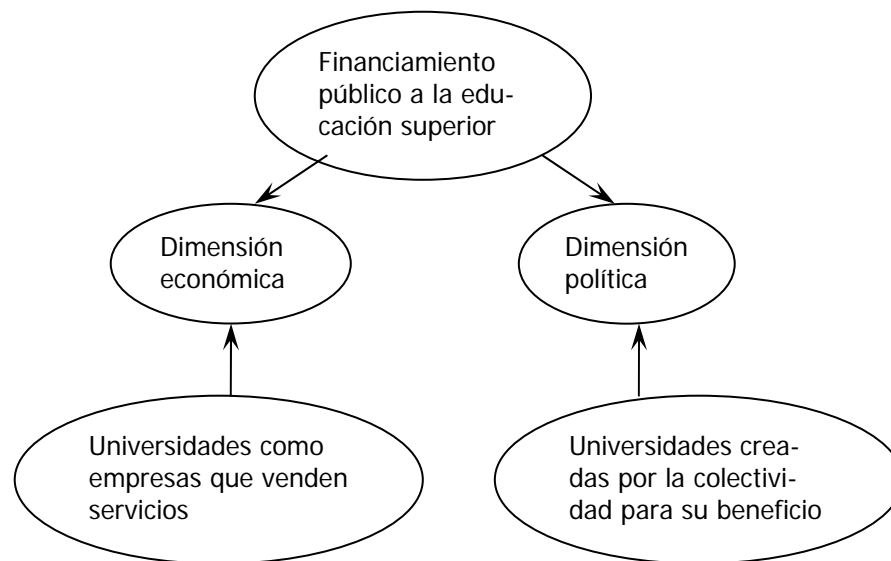
---

<sup>41</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, *Ibid*, p. 86

<sup>42</sup> Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 9ª. Ed., Mc Graw Hill, México, 2003

---

brinde su servicio. Otra idea en el extremo opuesto es la que ve a la Universidad como una empresa que vende sus servicios educativos a los individuos que desean aprovecharlos, por lo que deben pagar por ellos.<sup>43</sup>



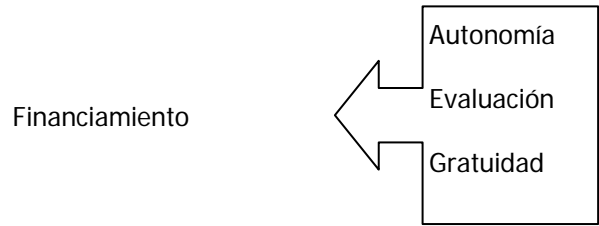
Los defensores de la dimensión económica afirman que el Estado ya no tiene por qué sostener el servicio público, dada la crítica situación económica que atraviesa el país, y porque los vínculos que la sociedad debe guardar con la universidad deben ampliarse, de manera que la sociedad sea copartícipe de su educación formal a nivel superior. En esta relación de correspondencia, el Estado será un regulador y supervisor de los procesos que la universidad asuma para transparentar sus recursos; así como garantizará que se ofrezcan servicios de calidad a la sociedad.

Por el otro lado, los defensores de la dimensión política sostienen que el Estado debe subsidiar totalmente a la universidad, a través de los impuestos y de otras contribuciones que paga la sociedad; sin embargo, esta postura trae consigo contradicciones, pues los mismos defensores de ella sostienen firmemente que la autonomía de la universidad debe respetarse para que la universidad defina su presupuesto, su rumbo y sus actividades. Si el Estado sufraga el total de sus gastos, ¿se le puede pedir que no exija procesos claros de rendición de cuentas, con el argumento de la pérdida de la autonomía?

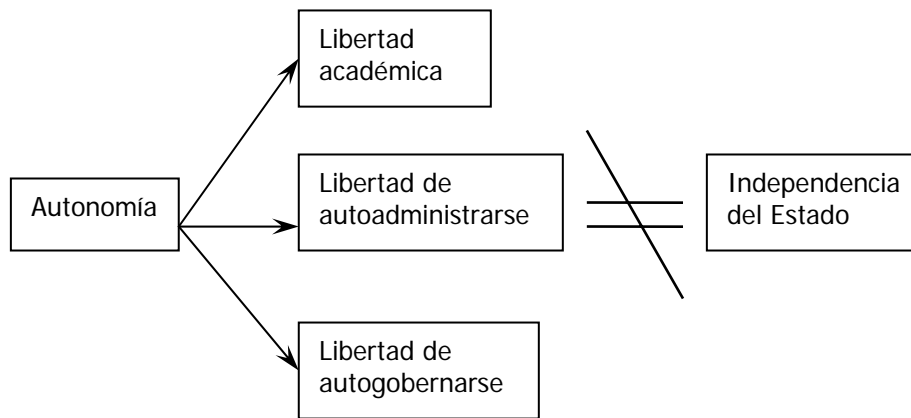
En la discusión acerca del financiamiento público o no a la educación pública superior se cuestionan conceptos tales como autonomía, evaluación y gratuidad. Por lo que para entender esta parte del debate hay que revisar los conceptos que están a discusión.

---

<sup>43</sup> NORIEGA Chávez, Margarita, "Financiamiento de la educación superior y proyecto de país", en Revista El Cotidiano, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, p.6



¿Qué es autonomía? Una respuesta sería que es *"gobernarse a sí mismo"*, o lo que es lo mismo, no ser gobernado por otros. Esta definición tan simple que se puede aplicar literalmente al individuo, vale también para las instituciones, de donde las instituciones autoritarias se fundamentan en la heteronomía, mientras que en un sistema político democrático como el mexicano, la conducta tanto individual como institucional se soluciona de acuerdo a las reglas establecidas en común por las personas.<sup>44</sup> Ahora, el que la Universidad sea autónoma con respecto a los Poderes de la Unión, al presidente o a las Secretarías de Estado para gobernarse y administrarse a sí misma, no significa que sea independiente del Estado, de hecho es una organización estatal. Si la autonomía es gobernarse a sí misma, en consecuencia la libertad de cátedra y de investigación en la manera de pensar la ciencia y el conocimiento que se produce en su seno, lo son. O sea que no se ve limitada por coerciones externas ideológicas, políticas o económicas, ni tampoco se limita a la dimensión del poder administrativo interno.



En otras palabras, la UAM es autónoma y es pública, lo cual quiere decir que debe a la vez hacerse cargo de lo que ella es como especificidad institucional y rendir cuentas a la sociedad de lo que ella hace y produce como bien público. Aquí entra el concepto de financiamiento. Si la Metropolitana dependiera de recursos propios provenientes de fuentes de financiamiento adicionales, perdería independencia no autonomía, y tal vez sería dependiente de dichos recursos provenientes del capital privado que tradicionalmente no tiene intereses de orden social, pero ello dependería a su vez del tipo de contratos que se realicen entre ambas partes, con la supervisión del Estado. Otra respuesta es que la

<sup>44</sup> Art. 3°. Constitucional, Fracc. VII



---

autonomía es “entendida como la lucha incesante por diferenciarse del entorno”.<sup>45</sup>

Otra parte del debate es el tema de la evaluación. Se observa que actualmente el Sistema de Educación Superior ya no se analiza de acuerdo al modelo de instituciones públicas y privadas, sino a instituciones calificadas o no;<sup>46</sup> es decir a la idea cada vez más extendida acerca de la evaluación de las instituciones, independientemente de su constitución jurídica. El Estado se convierte en fiscalizador de las actividades académicas de la universidad que operan por medio de mecanismos de autoevaluación. “La importancia otorgada a tecnologías de evaluación expresa una nueva relación entre las agencias gubernamentales y las universidades; la laxitud en la conducción propia de los tiempos pasados cede su lugar a tecnologías contables que operan una vigilancia a distancia, para asegurar la conducción directa del sistema y la diferenciación precisa de sus instituciones.”<sup>47</sup> Así, el gobierno sólo se dedicará a orientar y regular su libertad, su autonomía, y delega a la universidad su propio autocontrol, mediante indicadores de calidad de desempeño.

En cuanto a la gratuidad<sup>48</sup> de la educación superior, los críticos de la dimensión económica dicen que a partir de la reforma al Artículo Tercero Constitucional, se abre el camino para la elevación de cuotas en la universidad pública, encareciendo con ello las oportunidades para los alumnos más desprovistos de condiciones económicas. “El argumento para aumentarlas, en todos lados, es que los beneficiarios de la educación superior gratuita reciben un regalo de la sociedad de forma desigual, debido a que no todos estos beneficiarios cuentan con el mismo estatus socioeconómico, por lo que los que más tienen reciben siempre más de los que menos tienen.”<sup>49</sup> Si embargo, si se habla de elevación de cuotas, significa que tal gratuidad no existe, por lo tanto el debate no debería ser en torno a la gratuidad sino en torno a las cuotas fijas o no.

Quienes cuestionan las reformas hechas al Artículo Tercero Constitucional en el marco de la globalización, como Margarita Noriega escribió, lo hacen argumentando que se hicieron siguiendo tendencias a nivel internacional que se proponen homogeneizar los sistemas educativos con el objeto de hacerlos “más congruentes con el modelo de desarrollo imperante”<sup>50</sup> Tales tendencias serían la elitización y la privatización de la educación superior. Postura que en la presente investigación se trató de confrontar en la parte que tiene que ver con la

---

<sup>45</sup> MONTAÑO Hirose, Luis, “Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la universidad”, en *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, UAM Iztapalapa/Miguel Angel Porrúa, México, 2001, p.107

<sup>46</sup> UNESCO, Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción.

<sup>47</sup> IBARRA Colado, Eduardo, op cit, p. 19

<sup>48</sup> Calidad de gratuito, sin ningún coste monetario, sin cobrar o sin obtener una cosa a cambio. Diccionario Larousse Ilustrado 2002, p. 498

<sup>49</sup> DIDRIKSSON, Axel, “La mercantilización de la universidad pública”, en Revista *El Cotidiano*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, p. 31

<sup>50</sup> NORIEGA Chávez, Margarita, “Financiamiento de la educación superior y proyecto de país”, op cit, p.6

---

apropiación del discurso e isomorfismo, capítulos 5 y 6. Margarita Noriega escribió que “las reformas, que directa o indirectamente, han repercutido en el financiamiento de la educación apuntan hacia las propuestas del Banco Mundial”<sup>51</sup> que son dar prioridad financiera a la educación básica y avanzar en lo que ella menciona como política de precios de la educación pública.

Por su parte, Eduardo Ibarra apuntó que tras la modernización de la universidad, que supuso un cambio de relaciones con el Estado y la sociedad, están tanto actores nacionales como internacionales que posibilitaron la incorporación de un nuevo modelo de racionalidad de financiamiento búsqueda de fuentes alternas de financiamiento las universidades. Tal modernización implicó adoptar mecanismos de evaluación del desempeño como base para decidir el financiamiento, con lo cual y “para contar con recursos suficientes, las universidades deberán responder a las exigencias del Estado actuando de manera libre pero responsable, y buscando su propio sostén en los espacios de la sociedad que le permitan valerse por sí misma.”<sup>52</sup> Él dice que esta racionalidad que hace más participativa a la sociedad en el financiamiento y menos al Estado, tiene consecuencias que van más allá de las económicas y que tienen que ver con las identidades culturales que “suponen el desplazamiento de la universidad como referente cultural básico de la sociedad y (...) ella ha sido redefinida como una organización más entre muchas otras que se dedican a la prestación de un servicio.”<sup>53</sup>

Para Ibarra, actualmente el debate está basado en cuatro ejes de una racionalidad neoliberal: 1) un Estado auditor que opera con mecanismos de evaluación, 2) fomento de nuevas formas de financiamiento que vinculan a la universidad con el Estado y la sociedad, 3) modernización administrativa guiada por criterios de eficiencia, y 4) operación de programas extraordinarios de remuneración basados en evaluación de desempeño académico con indicadores de productividad.<sup>54</sup> Las instituciones que están a cargo de hacer cumplir esta racionalidad son la SEP, a través de la SESIC -y su instancia operativa más importante que es la Dirección General de Educación Superior-, que maniobra las estrategias y programas del sector; la SHCP que es la encargada de las políticas de subsidio y financiamiento a la universidad; y la ANUIES que define las nuevas estrategias y programas, todo ello a través de reformas a leyes y reglamentos que “condensan los términos de las negociaciones y la composición y los pesos específicos de las fuerzas que participan en la relación.”<sup>55</sup>

Ciro Murayama escribió que para entender el debate hay que ir a las causas del mismo, partiendo del principal problema que es el financiamiento, y cita “Joseph Stiglitz, en su obra *La economía del sector público*, sintetiza buena parte

---

<sup>51</sup> NORIEGA Chávez, Margarita, *Ibid*, p.11

<sup>52</sup> IBARRA Colado, Eduardo, *op cit*, p. 15

<sup>53</sup> IBARRA Colado, Eduardo, *Ibid*, p. 16

<sup>54</sup> IBARRA Colado, Eduardo, *Id*, p. 17

<sup>55</sup> IBARRA Colado, Eduardo, *Id*, p. 18

---

de los argumentos en pro y en contra de la subvención a la educación superior a partir de una reflexión de la educación como bien público. De acuerdo con él, la educación no es un bien público puro ya que el costo marginal de educar a una persona dista de ser cero, además de que el cobrar por este servicio a un individuo no es difícil. Empero, los argumentos a favor del suministro de recursos del Estado a la educación se basan sobre todo en la idea de que generan externalidades que benefician al conjunto de la población, y en la noción de que se producirán consecuencias distributivas inadecuadas si la tarea que nos ocupa concerniera exclusivamente al sector privado, ya que la riqueza familiar o la casualidad en donde se ha nacido serían las determinantes de las posibilidades de progreso de las personas. De ahí surge la explicación de buena parte del apoyo político a la educación pública”<sup>56</sup>

Como es posible ver, la discusión de las dos visiones tiene que ver con las agencias que diseñan el Presupuesto y los actores institucionales que negocian para mejorar su posición con respecto a la asignación del mismo. En tal debate en la década de los años 70 se creó una nueva Universidad, la Autónoma Metropolitana (UAM) que con su modelo académico y administrativo buscó matizar entre ambas posiciones.

#### 7.4 Fuentes de Financiamiento

“Las principales fuentes de financiamiento para el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, son el gobierno federal y la industria.”<sup>57</sup> Los recursos de las universidades públicas provienen del Estado (a través de la SEP), y pueden recibir fondos privados; en cambio, las universidades privadas pueden recibir ayuda estatal, pero sus recursos son primordialmente privados. Esta es la distinción entre financiamiento público de la educación y tutela pública de las instituciones.<sup>58</sup> Los recursos básicos de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) son públicos, aunque tiene ingresos propios y eventuales, ambos institucionales.

Al vincularse con el sector productivo del país, las fuentes de financiamiento privadas son aprovechadas por la Universidad: a ese sector lo provee, entre otras cosas, de recursos humanos, de conocimientos, de tecnología, etcétera, por lo que requiere un intercambio con la universidad que se hace a través de inversiones en proyectos, por ejemplo. “No es poner a la universidad al servicio de alguien sino obtener un apoyo específico de aquellos que se benefician de su obra, de su quehacer permanente para investigar y formar recursos humanos. Simplemente es identificar quiénes son, además de la sociedad en general o el alumno en particular, los sectores que se favorecen de manera más directa de esta labor universitaria y pedir su colaboración para que esta actividad se lleve

---

<sup>56</sup> MURAYAMA Rendón, Ciro, “El financiamiento público a la educación superior en México”, op cit, p.21

<sup>57</sup> ANUIES, “La educación superior en México”, Col. Temas de hoy, No. 1, México, 1994, p. 72

<sup>58</sup> ANUIES-OCDE, “El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales”, op cit, p.18

a cabo de manera más eficaz.”<sup>59</sup> Asimismo, la búsqueda de inversiones en instituciones extranjeras que estén dispuestas a invertir en proyectos educativos es otra fuente alterna de financiamiento para la universidad.

FUENTES	MECANISMOS	CRITERIOS
- Ingresos provenientes del Estado	- Programas	{ PIFI, FOMES, etc.
	- Por costo de estudiante	{ Número de inscritos, de deserciones, de obtención de grados
	- Por tiempo de estudio	{ Completo, parcial
	- Por costo de egresado	
	- Por actividades: a) Por docencia	{ Número de profesores de carrera, de tiempo parcial, de tiempo completo, de medio tiempo, técnicos; número de SNI
	- Por disciplinas	{ CBI, CSH, CBS, CyAD
	b) Por investigación	{ Trabajos individuales de investigación; instalación de laboratorios, equipos, bibliotecas, servicios informáticos; número de publicaciones;
	- Por créditos o préstamos, directos o indirectos	{ Becas diferenciadas: entre nacionales y extranjeros; para docencia o investigación; gastos médicos; servicios sociales
- Cuotas por servicios	- Colegiaturas, exámenes, inscripciones y reinscripciones	{ Financiar actividades no inscritas en el presupuesto federal
- Donaciones privadas - Venta de servicios	- A través de la Fundación UAM	{ Contratos de investigación; venta de patentes; asesorías; renta de equipo e instalaciones

Como en muchos países y en muchas universidades públicas, la UAM dispone de otros fondos además de los recursos otorgados por el gobierno federal. Se puede decir que sus ingresos institucionales representan en general y aproximadamente el 10% del total, lo que pone al subsidio federal en un rango aproximado y general también del 90%, ello varía en cada año. Las categorías de clasificación son: las cuotas por inscripción y colegiaturas, que para el 2004 se registraron en \$128.00 aproximadamente trimestralmente y \$160.00 por

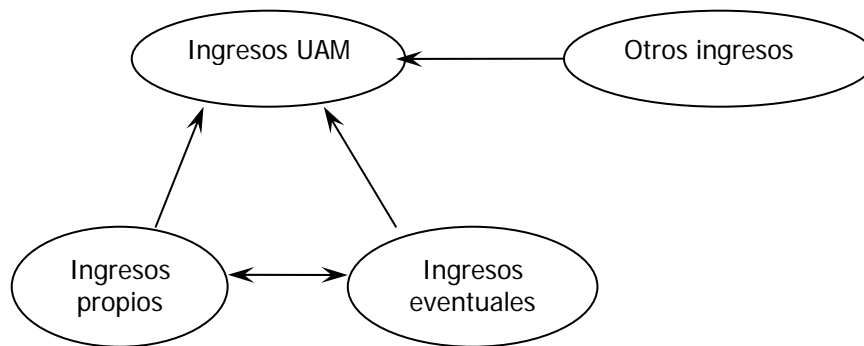
<sup>59</sup> BARNÉS de Castro, Francisco *Discurso de inauguración*, en "Políticas de financiamiento a la educación superior", CESU-Miguel Ángel Porrúa, México, 1995, p.19

---

derecho a examen de admisión, lo que representa aproximadamente un 4% del presupuesto total de la UAM.<sup>60</sup>

En cuanto a los ingresos eventuales, se registran cuotas por actividades de educación continua; convenios; contratos patrocinados; venta de patentes; venta de servicios, entre otras.

Por lo que respecta a otros ingresos, que también son estatales, se observan: a) asignación de recursos en función de la presentación y evaluación de proyectos por medio del FOMES, b) Programa SUPERA, c) Programa de Formación de Profesores, y Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). De estos ingresos hay que destacar que la UAM no participa en la distribución de los montos, a éstos se les denomina “etiquetados” pues sólo pueden ser utilizados para los fines que fueron utilizados.



La Universidad está obligada a rendir cuentas del empleo de los fondos públicos, para comprobar que no se destinen a fines particulares. Ello lo realiza a través de un informe anual del ejercicio presupuestal, así como mediante la información que proporciona a los usuarios mediante su oficina de Enlace de Transparencia y Acceso a la Información Universitaria, creada en 2002 por Acuerdo del Rector General.

Por su autonomía, la UAM goza de gran libertad para manejar sus ingresos una vez obtenidos. Su financiamiento es otorgado anualmente por el gobierno federal, bajo la forma de un presupuesto detallado que es negociado por separado, y sólo se autorizan unas pocas transferencias entre partidas presupuestales. Esta operación toma la forma de una serie de negociaciones anuales entre la Metropolitana y el gobierno.<sup>61</sup> En parte, el monto correspondiente a cada parti-

---

<sup>60</sup> El primer subsidio que recibió la UAM fue por la cantidad de \$ 86.844, según datos de López Zarate ¿Cuál era el costo de la vida en esa época? Un departamento en venta al oriente del periférico a la altura de patriotismo con tres recámaras, dos baños y línea telefónica costaba \$295,000; otro departamento en Polanco se anunciaba en el periódico a \$3´300,000, y en la colonia del Valle en \$300,000; el sueldo de una secretaria bilingüe era de \$4,000; un coche Ford galaxie del año costaba \$8,000; una lavadora de ropa con rodillos con capacidad para 4.5 kilos de ropa la anunciaba la tienda departamental Sears al precio de \$5,149; el dólar a la venta estaba en \$12,49; la onza troy de oro se cotizaba a \$177.50; el costo para la construcción de la nueva Basílica de Guadalupe se presupuestó en \$150 mdp; los presupuestos para el IPN y para la UNAM se acordaron en \$1,400 mdp y \$2,735 mdp respectivamente.

<sup>61</sup> Ver capítulo 6

---

da presupuestal es determinado por el monto de crecimiento anual (histórico) comparando el proyecto de crecimiento de la universidad. Ello conduce a un presupuesto basado en el histórico y complementado con fórmulas.

Esta posibilidad de combinar las fuentes de financiamiento permite a la Universidad flexibilizar sus recursos para realizar sus actividades y emprender nuevas; actualmente la SEP a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) es la encargada de entregar el subsidio en bloque para la UAM. A esta relación Kent la llamaría pacto *corporativista*<sup>62</sup> dado que desde 1997 a la fecha está a cargo de la SESIC una persona que fue Rector General de la UAM (1994-1997), el doctor Julio Rubio. (Ver capítulo 4).

Finalmente se puede constatar que la principal fuente de financiamiento a la Universidad, el Estado, es aun hoy día el más interesado en que el *Modelo* funcione, para seguir financiándolo y adquirir bien posicional, como lo define Rollin Kent<sup>63</sup>, porque un Estado comprometido con la sociedad, aun en la moderna globalización, es un Estado al que agencias internacionales buscarán apoyar, como la UNESCO, la OCDE, el Banco Mundial, etc.

A lo largo de la tesis he enfatizado la importancia de la innovación como sustento, contenido y expectativa de la UAM en torno a su financiamiento, en el siguiente y último capítulo pretendo demostrar mediante el análisis del mito que la Universidad sigue siendo innovadora, lo cual es un principio objetivado en el *Modelo* el cual sus dirigentes buscan alcanzar mediante su preparación a lo largo de su trayectoria académico-administrativa.

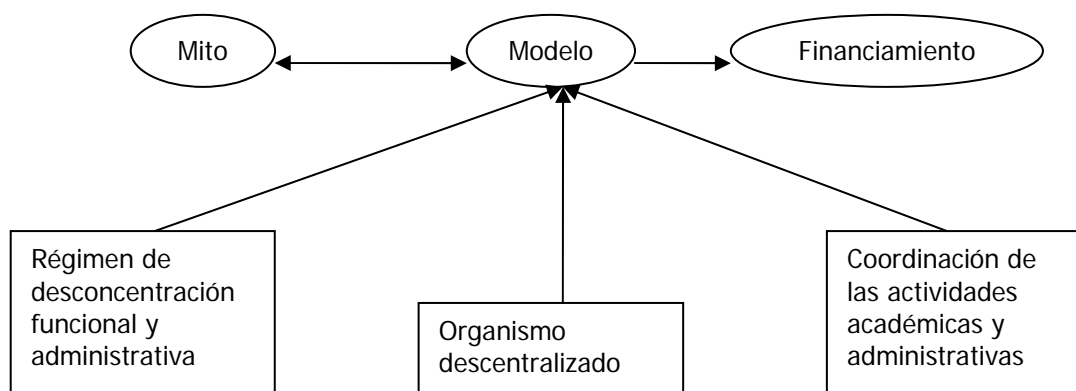
---

<sup>62</sup> Se trata de que "el subsidio incondicionado compraba para los gobiernos alguna cuota de estabilidad política a cambio de legitimar una cierta acepción de la autonomía universitaria según la cual la universidad no tenía por qué rendir cuentas a nadie del manejo interno de sus recursos pues hacerlo sería convertir el precepto de que la universidad se debía a sí misma y no a la sociedad. Así, el peculiar acomodo político desarrollado sobre la marcha por gobiernos y universidades públicas autónomas desterraba por definición toda inquietud acerca del destino de los fondos otorgados, y la eficiencia y eficacia de su aplicación, y de su relevancia social. KENT, Rollin, "Regulación de la Educación Superior en México", op cit, p. 42

<sup>63</sup> La educación es un *bien posicional* (de *status*) y un *bien de inversión*: "el valor de la inversión puede ser tanto cultural y como económico, y los cambios en la demanda pueden deberse a dos factores combinados: la expectativa de ingresos y la competencia por el *status*. Así, para ciertos sectores de la población, puede valer tanto el *tipo de institución* a la que se asiste como el tipo de *carrera* que se cursa", Rollin KENT, "Regulación de la Educación Superior en México", Ibid, p.27

## 8. METÁFORA DEL MITO: LA INNOVACIÓN

En el [capítulo tres](#) "Identidad innovadora: el modelo UAM", describí cómo es que el llamado *Modelo UAM* ha sido la piedra angular junto con sus dirigentes para negociar el financiamiento público, mismo que sostengo está fuertemente sustentado en los elementos de lo que llamo el *mito fundador*: la innovación. ¿Es la innovación el mito? ¿Cómo influye el mito fundador del *Modelo UAM*, la innovación, para la obtención de financiamiento? Revelar el mito<sup>1</sup> -que tiene que ver con la conservación de la vida- implica saber que éste revela y oculta la respuesta al mismo tiempo, pues su función es oscurecerla.<sup>2</sup> La existencia del conocimiento mítico y el racional se funden en los mecanismos de poder que utilizan los dirigentes, en este caso de la Universidad Autónoma Metropolitana, para negociar sus recursos. ¿De qué manera? Dada la interdependencia de sus funciones, su independencia administrativa -establecidas ambas en la Ley Orgánica, Art. 3º. Fracción Primera- y su organización colegiada (en donde se sostiene el poder político a través de la creación de consensos).<sup>3</sup>



Hay dentro de la UAM voces que creen que el *Modelo UAM* es un mito en el sentido de que es una creencia que no se puede sostener racionalmente pasados 30 años de existencia de la institución. Son voces de escepticismo respecto a la solidez de su estructura; lo que revelan contrariamente es el poder de ésta y la necesidad de perpetuarlo, el mito fundador acerca del *Modelo*, para satisfacer necesidades organizacionales. La innovación es un principio.

<sup>1</sup> "Relato popular o literario en el que intervienen seres sobrehumanos y se desarrollan acciones imaginarias que trasponen acontecimientos históricos, reales o deseados, o en las que se proyectan ciertos complejos individuales o ciertas estructuras subyacentes a las relaciones familiares o sociales. 2. Idealización de un hecho o de un personaje histórico que presenta caracteres extraordinarios: *el mito napoleónico*. 3. Idea. Teoría, doctrina, etc. que expresa los sentimientos de una colectividad y se convierte en estímulo de un movimiento: *el mito americano*." Diccionario Larousse Ilustrado 2002, p. 674

<sup>2</sup> La ciencia revela la respuesta como luz pero mantiene la oscuridad, eso es la revelación del mito.

<sup>3</sup> Análisis hecho en el capítulo 3 "Identidad innovadora: el *Modelo UAM*"

---

Antes de pasar al análisis del grado de influencia del mito en los procesos (históricos) de institucionalización y organizacional de la UAM<sup>4</sup>, haré un rápido mapeo de algunas posiciones respecto al mito para entender su importancia en este capítulo y en los de Identidad innovadora y Apropiación del discurso.

Hablar de mito es algo complejo por cuanto encierra, por los prejuicios que el concepto genera. Existe una *teoría del mito*, de la cual hay una extensa bibliografía que abarca desde los enfoques religiosos hasta los sociológicos, pasando por los políticos y los organizacionales. Empezaré por la definición religiosa que dice que el mito es la “expresión de un secreto guardado en los orígenes de la raza, lleva a los confines de los hombre y de los dioses. Su peligrosa evidencia se opone a las certezas de la razón. Entre *mythos* y *logos*, las culturas se dividen y las religiones se diferencian. Occidente, en especial, busca el sentido de estos <relatos extraños> y, mientras la costumbre continúa descalificando los mitos –fábulas o ficciones-, sociólogos, etnólogos, antropólogos, psicólogos, filósofos e historiadores de las religiones escrutan sus mensajes enigmáticos. Sus interpretaciones tienden a confirmar la importancia de los mitos para una comprensión del hombre en sociedad y en religión”<sup>5</sup>

Por otro lado, para Platón (428-347 a.c) el mito era una ilusión, una ficción engañosa de la realidad y de la divinidad; para el positivista Comte (1798-1857), el mito representa una época de inmadurez racional que fue superada por el tránsito de la razón filosófica; en cambio Nietzsche (1844-1900) creía que el mito es un paradigma distinto a la razón filosófica; Freud (1856-1939) creía que los mitos son expresiones de pulsiones y conflictos reprimidos en el subconsciente, como el caso del mito del complejo de Edipo; para Mircea Eliade (1907-1986) el mito es una narración histórica de los actos de los seres sobrenaturales, es una narración sagrada que se considera verdadera en cuanto explica cómo se ha creado algo, en esto coincide con Nietzsche en cuanto a que es un paradigma que explica la realidad y los actos humanos; para el estructuralista Levy-Stauss (1908- ) el mito es un relato que forma sistemas de paradigmas lógicos.<sup>6</sup>

Recogiendo las distintas opiniones en torno al mito antes expuestas en orden cronológico, destacan algunos conceptos: ficción, inmadurez racional, paradigma, expresiones, subconsciente, narración histórica, razón filosófica, relato y sistema. De estas expresiones se deduce un cambio en la forma de concebir el mito: de su negación a su aceptación como forma de interpretar y explicar la realidad; como medio del hombre para darle sentido a su vida. También es posible ver en las posturas de esos pensadores que después del siglo XIX se abrió una posibilidad para ver al mito como un instrumento heurístico para revelar, a través de aspectos simbólicos, la realidad social y política.

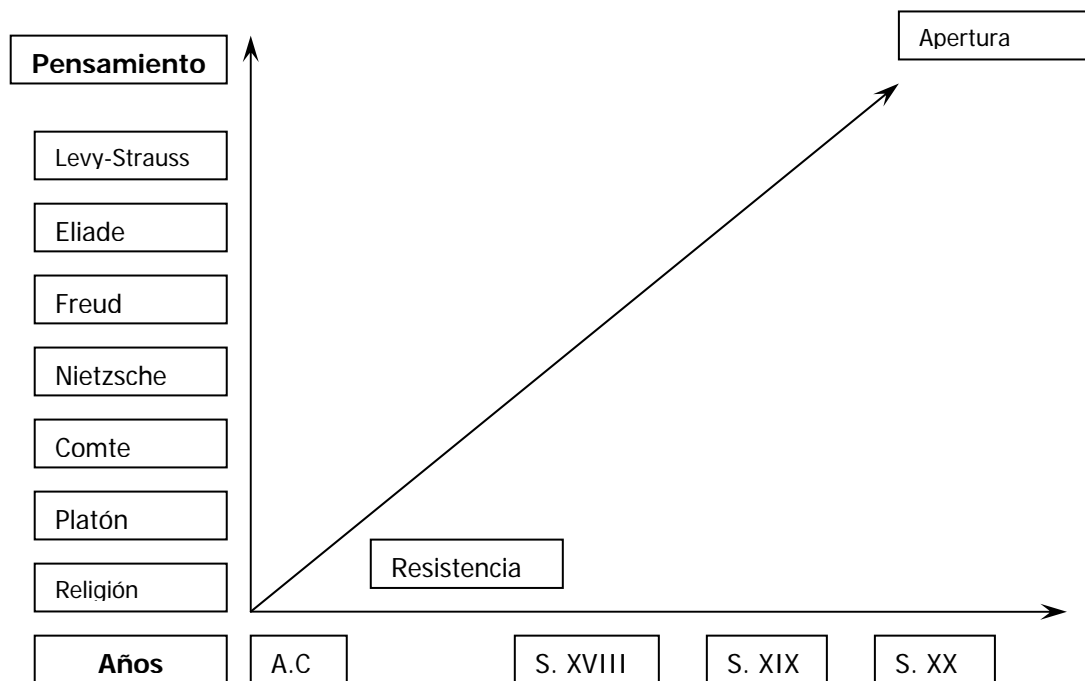
---

<sup>4</sup> Es pertinente aclarar que no trato al mito como matriz de tales procesos.

<sup>5</sup> Diccionario de las Religiones, Editorial Herder, Barcelona, 1987, p. 1025

<sup>6</sup> <http://www.cibernous.com/glosario/alaz/mito.html>





Así, el mito es estudiado en conexión con la vida social a través del sistema de instituciones, reglas, normas, valores, creencias y acciones; y es así como el mito tiene sentido para, por ejemplo, reforzar pautas de integración social y unidad. En la vida política todo acto debe ser analizado tanto por sus causas y consecuencias, como por los significados que el mismo se adjudica como instrumento de voluntades, expectativas, creencias y emociones; “es a través de la esfera simbólica que los elementos míticos confluyen en la política fijándose en puntos y momentos específicos.”<sup>7</sup>

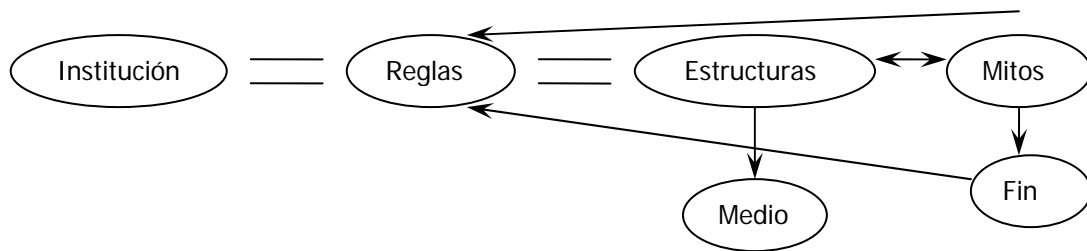
En este sentido, el enfoque que abordé para desarrollar el tema del mito del modelo innovador de la UAM es el organizacional, para demostrar cómo influye el mito fundador en la acción de los dirigentes para obtener financiamiento. Con el objeto de encontrar respuesta a este cuestionamiento, me apoyé en el libro “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”, siguiendo las propuestas primero de John Meyer y Brian Rowan, y después de Walter Powel y Paul DiMaggio.

Para Meyer y Rowan en el capítulo denominado “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, los “productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos y muchas organizaciones los adoptan ceremonialmente.”<sup>8</sup> Es así como la institución la definen como un sistema de actividades controladas y coordinadas en una organización que se comprende por reglas institucionalizadas que actúan sobre estructuras. Los autores ven las

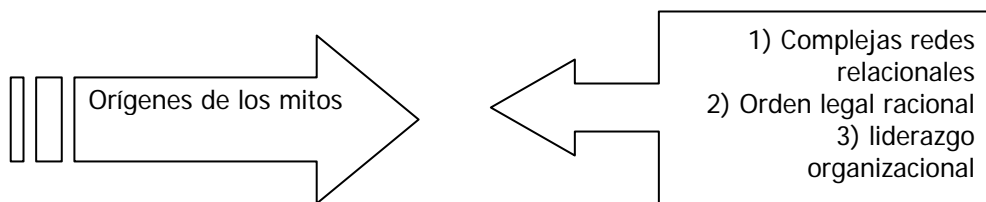
<sup>7</sup> BOBBIO, Norberto, “Diccionario de política”, 2 Tomos, Siglo XXI, México 1988, p.1028

<sup>8</sup> MEYER, John y Brian Rowan, “Organizaciones institucionalizadas; la estructura formal como mito ceremonial”, en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, UNAM/FCE, México, 1999, p. 79

estructuras de la institución como un medio para lograr fines, dado que esas estructuras son planes para las actividades y lo que hacen son coordinar y controlar las actividades, como por ejemplo profesiones, políticas, programas, productos, servicios, técnicas. Esas estructuras que manifiestan las reglas institucionalizadas, según los autores reflejan mitos que se generan por complejas redes de relación, por una fuerte organización legal y por los esfuerzos de liderazgo.<sup>9</sup>



Para los autores los mitos ceremoniales son como fuentes alternas de estructuras formales, de legitimidad de las instituciones, de sus valores. Me parece interesante que los elementos que crean una organización están dispersos y sólo se requiere integrarlos a una estructura para que la organización adquiera legitimidad, eso es lo que los autores llaman el mito, el creer que esos elementos son correctos, adecuados, racionales y necesarios para crear la oportunidad y el impulso.<sup>10</sup>



Los orígenes de los mitos institucionales racionales tienen que ver con: 1) las complejas redes relacionales. Los mitos reflejados son, para Meyer y Rowan, prescripciones racionalizadas que están institucionalizadas a través de redes de relaciones y entendimientos difundidos en la realidad social, como por ejemplo para el caso de la educación, las funciones que son adecuadas para la Universidad según la Ley Orgánica en su Capítulo 1, Artículo 2: "La Universidad Autónoma Metropolitana tendrá por objeto: Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y Preservar y difundir la cultura."

<sup>9</sup> MEYER y Rowan, op cit, p.88

<sup>10</sup> MEYER y Rowan, Ibid, p. 84

---

Tales funciones y sus especificaciones “son fórmulas prefabricadas y disponibles para cualquier organización.” Esas fórmulas prefabricadas, que están más allá de cualquier decisión individual por lo que se toman como legítimas, causan efectos en las organizaciones definiéndolas, redefiniéndolas y especificando los medios para tratar racionalmente con cada una.<sup>11</sup> Dicho de otra manera, según la forma que los dirigentes les den a esas reglas será la que las diferencie de otras organizaciones. Las funciones sustantivas de la UAM son fórmulas prefabricadas que pueden coincidir con cualquier otra institución del Sistema de Educación Superior (SES) en su nivel universitario, sólo que las características que le dieron desde los años 70 al *Modelo UAM* ya mencionadas en el capítulo 3 son las que la definen, redefinen y especifican, mediante el liderazgo de los dirigentes.

2) El grado de organización colectiva al ambiente, o sea su fuerte orden legal racional. La Ley Orgánica de la UAM como está formulada es uno más de los mecanismos para entender por qué el comportamiento interno de los actores políticos -específicamente de los dirigentes- es tan elaborado y complejo, lo que convierte en mitos ceremoniales la interrelación interna y hacia el exterior. “Cuanto más fuerte sea el orden legal racional, mayor será el grado en que las reglas y los procedimientos y el personal racionalizado se conviertan en requisitos institucionales.”<sup>12</sup> Por ejemplo la organización del gobierno de la Universidad, los Órganos directivos personales y colegiados, éstos son órdenes legales racionales que reflejan mitos institucionalizados: es un mito ceremonial de fuerte orden legal el que la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual de la UAM parta de la discusión en las Áreas y de ahí pase a los diversos Órganos colegiados para su discusión, análisis y aprobación en su caso, hasta llegar al máximo Órgano que es el Colegio Académico donde se aprueba y es el que se presenta ante la SEP, tal como ya lo señalé en el capítulo correspondiente a negociación. No se puede hacer de otra manera, ese orden legal ya está racionalizado y se convierte en un requisito.

3) Los esfuerzos de líderes en las organizaciones modifican ambientes estructurales. Los dirigentes de la Metropolitana han influido mucho en la colocación de recursos de diversa índole en la administración pública especialmente del sector educativo, que ejercen fuerza desde el exterior lo que activa el ambiente de la organización interna para buscar la estabilidad y legitimidad, el cual redundaba hacia el exterior. “Las organizaciones frecuentemente se adaptan a sus contextos organizacionales, pero a menudo desempeñan papeles activos en la conformación de esos contextos.”<sup>13</sup> Esos esfuerzos de los líderes obedece, según los autores, a que se busca obligar a las redes de relaciones inmediatas a adaptarse a las estructuras de la

---

<sup>11</sup> Eso me sirvió en el capítulo 3, “Identidad innovadora...”, para distinguir a la UAM de otras universidades públicas por su mito fundador, “la innovación” del llamado “*modelo UAM*”.

<sup>12</sup> MEYER y Rowan, Id, p.87

<sup>13</sup> MEYER y Rowan, Id, p.87

---

organización, llámese *Modelo UAM*, y a que intentan que esos mitos institucionales, o sea las características del Modelo, influyan en las estructuras de las organizaciones afines o del ambiente a manera de reglas institucionales, como lo mostré en el capítulo donde hablo del isomorfismo organizacional (5). “Por consiguiente los rivales deben de competir tanto en las redes o mercados sociales como en los contextos de las reglas institucionales definidas por las organizaciones existentes.”<sup>14</sup> De ahí el éxito de su estrategia negociadora, solucionando problemas de manera creativa puesto que ellos crean la demanda de ciertos servicios, por ejemplo las Unidades descentralizadas, y la competencia tiene que ajustarse para poder competir en el terreno de los recursos financieros, o también los líderes procuran que ciertos criterios sean racionalizados por los usuarios del servicio que prestan para que los busquen en la competencia y al no encontrarlos, prefieran los de la UAM, como lo sería el alto porcentaje de profesores de carrera o la cercanía de las instalaciones universitarias al área de vivienda del usuario.

De esta manera las instituciones afines tienen que competir ya sea descentralizándose o cambiando la forma de su planta docente, u ofreciendo otros recursos, entonces el proceso es a la inversa. Y ahí radicará la capacidad de liderazgo de los dirigentes de la Universidad para adaptar los criterios, o indigenizar el cambio isomorfo como dirían Walter Powel y Paul DiMaggio en el capítulo 5, y sobrevivir en ambientes complejos “el liderazgo (...) requiere entender las preferencias cambiantes y los programas gubernamentales (eso) sólo es posible en un ambiente con estructura muy institucionalizada.”<sup>15</sup>

Ese isomorfismo competitivo como lo presenté en el capítulo respectivo, lleva a los dirigentes de la Metropolitana a maximizar su desempeño para lograr resultados eficientes con el fin de aumentar sus recursos -financieros principalmente- y su capacidad de adaptación a la transferencia o cambio isomorfo para sobrevivir. Tal afirmación es posible gracias a la racionalización de los mitos organizacionales que se legitima a medida que la estructura de la institución se hace compleja.

Sin embargo, los mismos autores agregan que existe un conflicto entre la conformidad ceremonial<sup>16</sup> y los criterios de eficiencia. Argumentan que hay

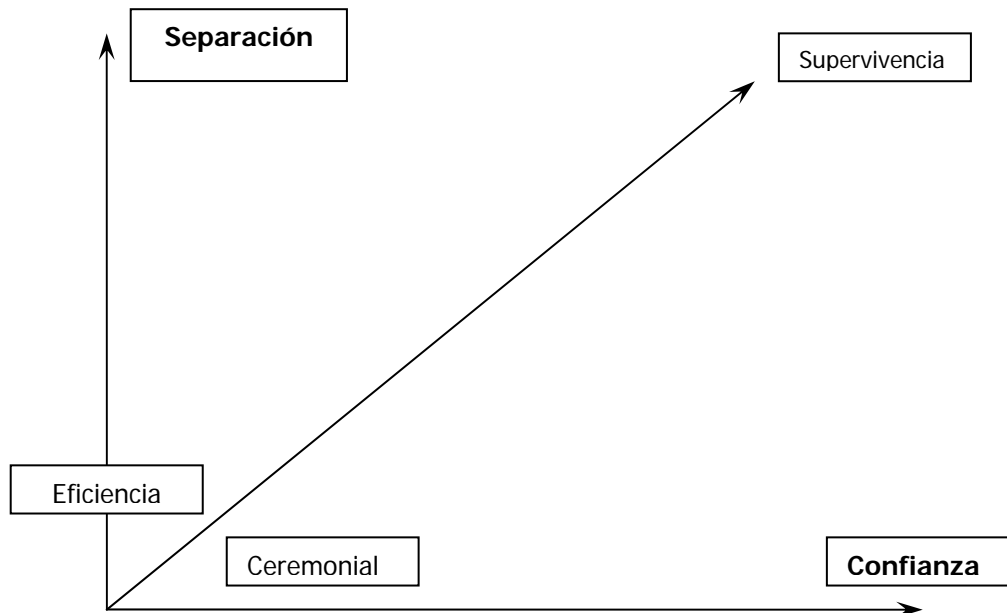
---

<sup>14</sup> MEYER y Rowan, *Ibid*, p.88

<sup>15</sup> MEYER y Rowan, *Id*, p.93

<sup>16</sup> Por lo que respecta al término ceremonial, relativo a ceremonia, en el Diccionario de Religiones que dice que es “culto, fiesta liturgia, rito, sacrificio” (p.297), términos que también revisé en el mismo documento: a) Fiesta: “La fiesta es un elemento constitutivo de todas las religiones. <Sin culto y sin fiesta no hay religión>, señala Proudhon. La fiesta anima la experiencia de la fe, inspira las manifestaciones de la piedad. Incluso marcada con el sello de lo trágico, despliega sus guirnaldas de un extremo al otro del destino de los hombres y de los dioses.” (p.622) b) Liturgia: “Desde los siglos XVII-XVIII esta palabra se utiliza en Occidente para designar el culto oficial rendido a Dios por la Iglesia tomada en su conjunto. Más recientemente se ha empleado también a propósito de otras religiones o incluso, en sentido metafórico, en relación con cualquier ceremonia festiva.” (p.1019) c) Rito: “...fuerza del orden cósmico y mental, puede ser un comportamiento colectivo o un acto personal y se sitúa en el punto de convergencia de la naturaleza, la sociedad, la cultura y la religión. Es una práctica periódica de carácter público sometida a

organizaciones que reflejan más los mitos en sus ambientes de trabajo, que las actividades de trabajo; en otras palabras, que las reglas institucionales inciden como mitos en la estructura organizacional. Esa inconsistencia estructural entre ceremonia y eficiencia la solucionan ellos mismos por medio de la separación de los elementos estructurales y a través de la lógica de la confianza.



Esto explica la afirmación de algunos miembros de la Metropolitana de que existe no uno sino varios *Modelos UAM*. Al separar las estructuras y actividades los esfuerzos por coordinarlas se reducen y disminuye la posibilidad de conflicto, de pérdida de legitimidad y por tanto se aumenta la posibilidad de supervivencia. No es que se prefiera la eficiencia a la ceremonia, o viceversa, sino que se resuelve el conflicto o la inconsistencia por ejemplo delegando actividades y disminuyendo la supervisión de las mismas, con lo que se logra hacer partícipes y responsables a los integrantes de la organización, con eso "se hacen muy importantes las relaciones humanas. Las organizaciones no pueden coordinar formalmente las actividades porque sus reglas formales, si se aplicaran, generarían inconsistencia. Por tanto, se deja que los individuos desarrollen informalmente interdependencias técnicas. Se da gran valor a la habilidad para coordinar las cosas –es decir, llevarse bien con otras personas- en violación a las reglas."<sup>17</sup> Para ello se requiere de la confianza en los individuos participantes internamente en la estructura o actividad por parte de

reglas precisas, cuya eficaz realización <extra-empírica> (M. Leenhardt) se manifiesta en particular en el mundo de lo invisible. El rito pone en juego la condición humana, según J. Cazeneuve, en el aprendizaje, la iniciación la celebración, y el culto, y lleva al hombre a sentirse integrado en un orden e inmerso al mismo tiempo en la fuente de una fuerza capaz de establecer nuevos vínculos y un orden nuevo". (p.1527) d) Sacrificio: "El sacrificio, realización de los sagrado, está inserto en una tradición social, cultural y religiosa, y descansa en disposiciones oblativas<sup>16</sup>. Inspirado en el mito y guiado por el rito, administra las potencias elementales de la creencia –aspiración, purificación, comunión, regeneración- de un modo al mismo tiempo festivo y trágico, individual y colectivo. El sacrificio es el comportamiento irreductible del arrepentimiento, de la conversión, del <tránsito>. Su exigencia patética merodea o reina en las raíces de la condición humana." Diccionario de las Religiones, Editorial Herder, Barcelona, 1987, p.1561

<sup>17</sup> MEYER y Rowan, op ct, p.98

---

los involucrados externos; esa cooperación entre unos y otros es elemental para el control institucional. "Asegurar que los participantes individuales conserven su prestigio sustenta la confianza en la organización y en última instancia refuerza la confianza en los mitos que racionalizan la existencia de la organización."<sup>18</sup>

Por ejemplo en la UAM el hecho de haber separado las Unidades académicas:

- A. Geográficamente (Azcapotzalco, Iztapalapa, Xochimilco y muy recientemente Cuajimalpa<sup>19</sup>).
- B. Académicamente [cuatro divisiones diferentes de las cuales las tres Unidades sólo comparten una igual que es Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), y las otras tres Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Biológicas y de la Salud (CBS) y Artes para el Diseño (CyAD) sólo se repiten dos en cada Unidad. El caso de Cuajimalpa va a ser muy diferente (también habrá CSH pero las otras dos van a ser Ciencias Naturales e Ingeniería y Ciencias de la Comunicación y Diseño)<sup>20</sup>
- C. También el caso de los diferentes planes y programas de estudio incluso dentro de una misma División en cada Unidad son diferentes.
- D. Las formas de gobierno, que al tener todas las Unidades Órganos personales y colectivos iguales, al no ser los mismos y precisamente al tener cada Unidad sus propios Órganos, facilita la toma de decisiones autónoma pero regulada por los mismos mitos institucionales.

Esta misma complejidad organizacional permite la coordinación y el control de las actividades de manera más fluida. Por ella misma la confianza a los individuos es amplia, legitimada por el marco normativo y los mitos ceremoniales. "El supuesto de que las cosas son lo que parecen, que los empleados y los gerentes desempeñan sus cargos adecuadamente, permite a la organización realizar sus rutinas con una estructura separada."<sup>21</sup>

Al final de este capítulo, que es el último de la tesis, puedo dar respuesta a las preguntas que trazo al inicio del mismo: ¿Es la innovación el mito? Sí, desde el punto de vista de la forma que le dieron al arreglo institucional y al organizacional los líderes que fundaron la Universidad Autónoma Metropolitana, al cual han ido introduciéndole novedades de acuerdo como lo han marcado las influencias tendenciales micro, macro y la dinámica interna del Sistema de Educación Superior. Ya en el capítulo 5 cuando retomo la teoría de Schriewer y luego con la de Powel y DiMaggio empiezo a perfilar, a través de la investigación y el análisis, lo que en este capítulo concluyo con el apoyo de la teoría de Meyer y Rowan.

---

<sup>18</sup> MEYER y Rowan, Ibid, p.99

<sup>19</sup> Durante la elaboración de esta tesis se aprobó en sesión del Colegio Académico el 26 de abril, la construcción de la Unidad Cuajimalpa.

<sup>20</sup> Ver capítulo 3 titulado a la Identidad Innovadora.

<sup>21</sup> MEYER y Rowan, Id, p.99

---

¿Cómo influye el mito fundador, la innovación del *Modelo UAM*, para conseguir financiamiento? Al ser una institución compleja que refleje sus reglas como mitos, separando las actividades para ser eficiente sin perder lo ceremonial, de esa manera crea ambientes para que sus líderes compitan por recursos. ¿De qué manera negocian sus recursos los dirigentes de la UAM? Con esfuerzo para mostrar su habilidad para el trabajo en redes de relaciones y para legitimar sus mitos institucionales.

A continuación y a modo de conclusiones señalo aquellas soluciones al planteamiento original que para cada capítulo me arrojó la investigación.

---



---

## A MODO DE CONCLUSIÓN

He llamado a esta parte de la tesis *a modo de conclusión* tratando de no imponer al lector soluciones que desde otro punto de vista teórico o a partir de otra metodología pudieran ser distintas a las aquí propuestas con las herramientas empleadas y en el tiempo dispuesto por el Plan y Programa de la Maestría.

Los objetivos que al inicio de la investigación me planteé fueron analizar el financiamiento público de la UAM como una decisión política no sólo como un asunto técnico. Para alcanzar este general me planteé dos objetivos intermedios, el primero es indagar la correlación del entorno político y de políticas que contribuyen a la formación de los parámetros formales e informales de dicho financiamiento. En otras palabras, averiguar los mecanismos de negociación. Y el segundo objetivo específico diseñado al inicio de la investigación fue investigar los patrones políticos de negociación entre la Universidad y el gobierno federal. En seguida la hipótesis que busqué responder fue que algunas de las opciones que son elegidas por los dirigentes de la UAM para competir por recursos públicos son, por un lado, maximizar la eficiencia de la UAM, y por otro lado, optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación frente al gobierno federal.

Ello lo resolví mediante el estudio de los mecanismos de negociación de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) para asegurarse recursos financieros, esto es de su *Modelo* académico y organizacional y la habilidad de sus dirigentes; así traté de demostrar que los mecanismos para financiar la Educación Superior varían de acuerdo a cada institución.

En términos generales constaté que las políticas son acordes para el Sistema de Educación Superior (SES) en su conjunto, y específicas en casos particulares como las universidades federales y autónomas como es el caso de la UAM. Esas diferencias se reflejan en los montos presupuestales anuales, mismos que pueden quedar por abajo o por arriba del presupuesto histórico, eso dependerá de los mecanismos con que cuente cada universidad para negociar. En este sentido, los mecanismos de negociación de la UAM son su *Modelo* y sus líderes. Esa es una fórmula exitosa para resolver problemas a partir del mito fundador: la innovación.

A continuación haré un recorrido por cada capítulo, señalando las conclusiones correspondientes que me arrojó la investigación. Al final agrego las que tienen que ver con las entrevistas que realicé a informantes clave.

### CAPÍTULOS 1 Y 2: ¿QUÉ ES EL SES? Y DECRETO FUNDADOR

Es importante conocer el diseño del Sistema de Educación Superior en donde se encuentra estructuralmente la UAM, ya que es la llave para entender los mecanismos para negociar su financiamiento. El hecho de que la UAM esté

---

formalmente en el SES condiciona su dinámica, pero le permite hacer cosas que de otra manera no haría, como interactuar con otras instituciones del sistema o con otros sistemas incluso, sin perder su autonomía

Desde su formación la UAM se creó como una institución de educación superior privilegiada del régimen. El proyecto para la nueva Universidad obtuvo del gobierno muchos recursos relativamente mayores que los de la UNAM, lo cual se justifica entre otras cosas por los gastos para la infraestructura y por lo caro de la planta académica. Ello era un argumento suficiente para entregar resultados de calidad en la formación de los alumnos y futuros egresados, a los que formarían como recursos humanos para insertarse al mercado productivo. De ahí que el Decreto de la Ley Orgánica de la UAM haya sido la resolución de un debate y la solución a una necesidad, que obedeció a la coyuntura política, económica o social, que tuvo como consecuencia el diseño de una política pública que respondiera al Artículo Tercero Constitucional. Pero no sólo se queda al interior. La interacción de la UAM con otros elementos del ambiente influenciaron su creación, tanto a nivel microscópico o nacional como macroscópico o internacional.

### CAPÍTULO 3: IDENTIDAD INNOVADORA. EL MODELO UAM

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) se creó con una identidad innovadora, diferente y competitiva, con mayores posibilidades para negociar debido a sus diferentes mecanismos identitarios y así obtener recursos federales para operar y cumplir sus funciones sustantivas. Esa identidad competitiva se ve fortalecida en un marco no claro de políticas para financiar la educación, que favorece una posición ventajosa para la Metropolitana. Como la UAM es innovadora y competitiva, maximiza sus mecanismos para la obtención de los recursos sin dejar de ser eficiente: a partir de su pertenencia al SES se modificaron entre otros los indicadores para el financiamiento, como las evaluaciones entre pares y las certificaciones. El perfil profesional de los planes y programas de estudio de la Metro, y por lo tanto de sus productos, han sido competitivos al haber generado diversidad, tanto profesional como laboral, conduciendo el conflicto dentro de su campo organizacional.

Al exterior compite con el modelo de docencia e investigación de la UNAM, compite por su ubicación geográfica con las Facultades de Estudios Superiores (FES); compite por su modelo académico departamental; al interior compite verticalmente por poder real entre sus Unidades académicas y la Rectoría General; compite horizontalmente entre las Unidades por recursos; compite al mismo nivel entre las Divisiones y entre las carreras dentro de las Divisiones por espacios de poder.

La UAM está formada por una comunidad endógena, ello conlleva a tensiones entre los espacios académico y administrativo, llegando a sacralizar el espacio académico; se pueden apreciar relaciones estrechas entre los integrantes de

---

cada espacio de poder e intereses comunes entre los miembros de cada grupo. Estos intereses comunes se tensan y llegan a atomizarse cuando los intereses políticos son por la persecución de cargos.

Al ser compleja su organización, los líderes o dirigentes pueden argumentar que sus exigencias de recursos son diferentes o especiales. Las características organizativas y prácticamente del gobierno universitario y la flexibilidad de ese *Modelo UAM* va a permitir que sus dirigentes puedan hábilmente idear estrategias de negociación exitosas para la obtención de recursos.

#### CAPÍTULO 4: LOS DIRIGENTES Y EL FINANCIAMIENTO

Los líderes de la UAM son vistos y estudiados desde otras instituciones afines debido a los mecanismos de negociación como estrategia y a su habilidad para solucionar problemas, a que tienen una visión amplia, de largo plazo y de mayor profundidad por a las características mismas de la institución y a su trayectoria académico-administrativa. Asimismo, el líder de la Metropolitana tiene la capacidad de influir en otros para el logro de los objetivos de la universidad.

En su trayectoria, el individuo que llega a Rector adquiere paulatinamente, con el diario ejercicio de la administración, la capacidad de gobernar; de plantearse una estrategia para alcanzar objetivos.

Los ex Rectores Generales y de Unidad tienen la oportunidad de dar su voto de calidad -como parte de las reglas no escritas- para influir en la sucesión; aunque no siempre quede designado el candidato favorito, el *Delfín*, siempre quedará alguno de los que cada Rector propuso, o proponga, en la terna. Siempre hay un interés de los predecesores de "colocar" a los sucesores en trayectorias académicas deseables para la, por ejemplo, movilización de recursos. Los vínculos entre antecesor y sucesor van tejiendo otro tipo de relaciones, horizontales o verticales para establecer alianzas para, de alguna manera, asegurar o al menos influenciar en el relevo. El individuo aprende el arte de negociación para convencer con sus argumentos (propuestas y contrapropuestas) a su superior en turno o a grupos de académicos para que lo impulsen con su proyecto académico.

Las trayectorias de los dirigentes de la UAM son continuas, con rupturas y retornos, con una estrategia de salida sin retorno a la UAM y con dirección a la administración pública federal. Lo cual se logra con la suma de las destrezas adquiridas, del conocimiento incrementado y de la interacción. Ello es una fórmula propicia para la formación de líderes en la UAM exportables.

La memoria del individuo y de la organización configura el futuro de ambos, la memoria de la trayectoria depende de los procesos por los cuales se logra mantener el recuerdo, por ejemplo la competencia ventajosa entre genéricos: todo doctores, todos hombres, todos de la UNAM, todos de CBI; en la

---

competencia entre rivales: CBI vs. CSH; competencias patrocinadas: apoyos de Sylvia Ortega, de Reyes Luján, de Rubio, SEP, IMP; competencia distributiva. Los procesos que dependen de las trayectorias, como los de elección, a veces son determinados por coyunturas de interrelación, de retroalimentación o por el aprendizaje y la costumbre. La dependencia a las trayectorias en los procesos de elección explican la persistencia institucional. Esto se debe a la resistencia al cambio por parte de la comunidad electora porque creen que eso amenazaría su seguridad, aumenta el costo de los procesamientos de información y se interrumpen las rutinas.

La trayectoria que cada individuo desarrolló la hizo en diferentes etapas y bajo diversas circunstancias, a ritmos diferentes, lo que las hace parecer divergentes, pero convergen en varios puntos.

Con los discursos de observó la capacidades individual de los líderes de la Metropolitana seleccionados -con base en los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia- reflejados a través de su discurso durante su trayectoria académico-administrativa, así como la congruencia entre sus desplazamientos y acciones con sus discursos. Al final, intenté transmitir un nivel de comprensión del discurso como código de poder entre parte del gobierno universitario en un periodo determinado, vinculando discurso e identidad en perspectiva de la negociación de los recursos.

#### CAPÍTULO 5: MODELOS COMPARADOS. APROPIACIÓN DEL DISCURSO

Por imitación competitiva los dirigentes o líderes de la Universidad adaptan o indigenizan a la Metropolitana los discursos y las características de otros modelos educativos de nivel superior, para continuar innovando. Asimismo han exportado experiencias del *Modelo*, dotando a sus dirigentes cierto poder de competencia frente a otras universidades. La competencia a través de la imitación por comparación tiene como finalidad el poder. Cuando la capacidad de determinar la conducta de otros es real, el poder se convierte de posibilidad en acción.

#### CAPÍTULO 6: NEGOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL FINANCIAMIENTO

Los recursos de la UAM se obtienen en la interacción con diferentes fuentes organizacionales, eso crea un ambiente complejo de recursos donde la diversificación permite la posibilidad de que la Universidad responda estratégicamente a la competencia. Eso explica por qué la Metro ha obtenido más recursos en ocasiones, porque a pesar de que la fuente mayoritaria de recursos es el Gobierno Federal y sus políticas de asignación son aplicadas por igual a todas las universidades públicas autónomas federales, algunas de sus políticas son específicas y tienen un impacto desigual, por ejemplo los proyectos de financiamiento adicionales como PIFI o PROMEP. Y la UAM al

---

tener un modelo flexible dadas las diferentes características, cada una por separado son un elemento de negociación.

En su negociación también adquiere compromisos, y en la medida que esos compromisos se reducen a casos específicos, mayor es la diversidad en cada caso y mayor la posibilidad de competencia.

La experiencia de los directivos de la Universidad Autónoma Metropolitana es muy valiosa para entender la negociación de sus recursos en un ambiente complejo que requiere de la experiencia, conocimiento, habilidades y creatividad de sus líderes para competir mediante diferentes mecanismos basados en las características del *Modelo UAM*, las que permiten a sus dirigentes crear ambientes, opciones e iniciativas competitivas.

Así, los líderes maximizan su capacidad su eficiencia para obtener recursos, ello tiene una razón histórica. La capacidad negociadora de los dirigentes de la UAM se ha reflejado en dos aspectos, primero en mantener el presupuesto histórico por arriba, es decir, no permitiendo que lo baje el gobierno federal; y por otro lado en los acuerdos para obtener recursos adicionales de diferentes agencias, ya sean gubernamentales o privadas, nacionales o extranjeras. Esa es la habilidad solucionadora de problemas de los líderes, que mediante la comprobación de resultados con indicadores de calidad según los marcos formales mínimos sostienen el presupuesto histórico y obtienen "piquitos" adicionales como los recursos PIFI, FOMES, PIFOP, etc.

## CAPÍTULO 7: ¿QUÉ ES Y CÓMO ES EL FINANCIAMIENTO PÚBLICO?

El financiamiento es la causa del complejo y elaborado cúmulo de mecanismos negociadores de la Metropolitana. Los criterios para financiar la Educación Superior pública han variado por la influencia de tres tendencias: las tendencias contextuales o microscópicas, las ambientales o macroscópicas, y la dinámica propia del sistema. Hay disputas entre las instituciones públicas y privadas por la competencia de recursos, por lo que las alianzas son entre actores desleales (las privadas) y leales (las públicas). La evolución del financiamiento público ha estado en medio de un debate económico y político que surge a partir de la reforma al Art. 3º de la Constitución que lo hace ambiguo respecto a la responsabilidad estatal con la ES. Esta discusión tiene que ver con las agencias que diseñan el Presupuesto y los actores institucionales que negocian para mejorar su posición con respecto a la asignación del mismo. En tal debate en la década de los años 70 se creó la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) que con su modelo académico y administrativo buscó matizar entre ambas posiciones.

La principal fuente de financiamiento a la Universidad, el Estado, es aun hoy día el más interesado en que el *Modelo* funcione, para seguir financiándolo y adquirir bien posicional, porque un Estado comprometido con la sociedad, aun

---

en la moderna globalización, es un Estado al que agencias internacionales buscarán apoyar.

## CAPÍTULO 8: METÁFORA DEL MITO. LA INNOVACIÓN

Los dirigentes de la Metropolitana han innovado influyendo en la colocación de recursos de diversa índole en la administración pública, especialmente del sector educativo. Esos esfuerzos de los líderes buscan obligar a las redes de relaciones inmediatas a adaptarse a las estructuras de la organización, ya que intentan que los mitos institucionales influyan en las estructuras de las organizaciones afines o del ambiente a manera de reglas institucionales. De ahí el éxito de su estrategia negociadora, solucionando problemas de manera creativa puesto que ellos crean la demanda de ciertos servicios.

Al separar las estructuras y actividades en la UAM, los esfuerzos por coordinarlas se reducen y disminuye la posibilidad de conflicto, de pérdida de legitimidad y por tanto se aumenta la posibilidad de supervivencia. Esta complejidad organizacional permite en la Universidad la coordinación y el control de las actividades de manera más fluida.

Los procesos de innovación institucional no son continuos dado el costo de realizarlos. Sin embargo, son frecuentes, marcados por momentos de crisis o decisiones autoritativas, tomándose un tiempo para adaptarlos y asimilarlos, seguidos de un tiempo de estabilidad más largo. Los ejemplos más cercanos de esto, que han impactado necesariamente el financiamiento a la Universidad, son los sucesos de cierre de la TU y del Cendi 3; de la creación de la carrera de ingeniería en Computación; las primeras certificaciones a planes de estudio; y más recientemente, de la realización de la cuarta Unidad académica en Cuajimalpa, la cual por sí misma es una innovación en cuanto a sus características Divisionales, a sus planes de estudio y a la forma de ingreso del personal docente. Las innovaciones del perfil académico provinieron, muy probablemente, por la influencia del sector productivo y a través de agencias gubernamentales. Todo esto ocurrido en los últimos tres años. Algunas e las innovaciones son con respecto a sí misma, y otras con respecto a otras universidades.

## CONCLUSIÓN PARA ENTREVISTAS:

En términos generales el análisis de las entrevistas me arrojó datos interesantes como la diferencia de percepciones entre los dirigentes y los profesores. Éstos últimos aunque hayan sido en algún momento de su trayectoria académica en la UAM Órgano Personal no tienen la visión que aporta la experiencia de haber negociado directamente el presupuesto, como lo hicieron los Rectores y Secretarios Generales en su momento.

---

Esa visión, la de los Rectores y Secretarios Generales, resultó ser muy institucional, reflejo de alguien que hizo una larga trayectoria universitaria y por lo tanto conoce las *reglas del juego*. También refleja la posición de individuos que a pesar de ya no estar vinculados activamente a la Universidad, cuidaron el énfasis en las críticas, cuando las hubo. Me refiero a Edmundo Jacobo Molina, Oscar M. González Cuevas, Juan Casillas García de León, José Luis Gázquez Mateos y Sergio Reyes Luján.

Por su parte los profesores, al no tener nada que perder como prestigio o poder, cuestionaron formas en los procesos de negociación externa de la Universidad. Lo cual evidencia su desconocimiento del funcionamiento del Sistema en su conjunto y de la institución en particular. Ello se explica por la falta de acumulación de habilidades las cuales logran, como lo demostré en el [capítulo 4](#), en la trayectoria académico-administrativa. Hablo de Mario Flores Lechuga, José Ramírez Pulido, Adelita Sanchez Vázquez y Carlos Pallán

Lo que es un lugar de encuentro es que cada entrevistado narró en el presente su interpretación de los hechos pasados, interpretación que con el tiempo ha cambiado; ahora se recuerdan unas cosas, se olvidan otras y se construyen más. Pero al intentar describir estrictamente la verdad acerca de cómo han ocurrido los hechos X, Y o Z, se cae en la cuenta que no es posible. Sin embargo, las versiones de protagonistas, testigos y partícipes aun no siendo iguales no hay razón para descartarlas y quedarse únicamente con los hechos planos y fríos, al contrario, esas versiones de los entrevistados son las que hacen la historia, son detalles narrados que reflejan una veracidad viva y expresiva elevada a idea.

---



## ANEXO

### Metodología para las entrevistas

¿Por qué hacer entrevistas? Como apoyo a mi investigación recurrí a la realización de entrevistas testimoniales como herramienta de trabajo cualitativa para obtener datos, analizarlos e interpretarlos y así enriquecer mi tema. Elegí esta técnica porque el “enfoque cualitativo, atento a percibir los destinos individuales y los casos particulares”<sup>1</sup>, aporta además de fragmentos de información, perspectivas nuevas, evidencia e interpretaciones de temas diversos; como estos mismos autores dicen, las entrevistas “permiten recuperar todo lo que ha existido fuera de los textos.” Para Paul Thomson las entrevistas de historia oral proporcionan “el material para la generalización sociológica descriptiva del periodo y al mismo tiempo [representan] un corte a través de esa generalización, haciendo surgir nuevas interrogantes en muy diversos niveles.”<sup>2</sup>

Las entrevistas que realicé las entiendo como la evidencia individual dentro de un contexto de interacción social. Según Saltalamacchia la entrevista de historia de vida es “una específica forma de interacción social”<sup>3</sup>. Con las historias contadas por los entrevistados se puede conectar el desarrollo de la negociación de los dirigentes con las características del Modelo UAM como estrategia para la obtención de financiamiento; es decir, a través de la influencia mediadora de las instituciones y de los individuos. “La manera en que los diferentes actores históricos han vivido el nacimiento y la vida de una institución”,<sup>4</sup> en este caso la UAM, me permite revelar detalles de los significados que los diferentes actores dan a su acción en el tiempo.

Acomodé las entrevistas de manera intercalada en el texto de acuerdo al tema de que se tratase; esta forma permite leerlas, mediante la relación de las historias de los entrevistados con mis propias interpretaciones, desde diferentes ángulos. El modo de la “entrevista es semi-estructurada o semi-rígida, en tanto que las preguntas, el modo de enunciarlas, o el seguimiento de los temas pueden variar de acuerdo con el criterio del entrevistador” según la definición de Dean Hammer.<sup>5</sup>

¿Cómo seleccionar a los informantes? A los entrevistados o informantes clave los seleccioné de acuerdo a tres criterios, 1) que hayan sido Rectores Generales o funcionarios de primer nivel, 2) que tuvieran al menos 20 años de trabajar en la institución, 3) que hayan ocupado algún cargo de gestión académico administrativa.

La información que estos actores políticos dentro de la UAM me proporcionaron fue sobre acontecimientos vividos personalmente, o porque los conocieron en el momento (o al poco tiempo). Esto es, los informantes conocen el tema del que se trató en la entrevista porque participaron en su momento en el proceso -o en algunas etapas- del financiamiento a la UAM.

Este interés por trabajar con la memoria de la fuente oral viva<sup>6</sup> resalta la importancia del presente dentro de la perspectiva del tiempo: cada informante ha ocupado un puesto en el pasado y sigue ocupando otro en el presente, por lo que conoce cómo fue, en el tiempo y en el espacio que le tocó vivirlo, el proceso de negociación para el financiamiento, y puede percibir actualmente cuáles son las ventajas o no de ello.<sup>7</sup>

¿Qué les preguntaré? El método de la entrevista es básicamente un diálogo con el informante clave acerca de un tema. “Un supuesto básico de este diálogo es que el investigador viene a descubrir tanto lo inesperado como lo esperado, y también que el marco de referencia global dentro del cual se da la información no es determinado por el investigador, sino por la visión que tiene el informante”<sup>8</sup> Una vez que tuve desarrollado aspectos acerca del Sistema de Educación Superior, el decreto de la UAM, el financiamiento e la Educación Superior y las políticas de transformación del financiamiento, y con el objetivo de hacerla más clara, me surgieron dudas acerca de algunos temas para los que no encontré respuesta en los documentos que revisé o porque mi curiosidad me llevó a imaginarme que había otras respuestas, por lo que decidí que esas interrogantes las desplegaría como tema en diversas entrevistas.

Los argumentos los seleccioné de acuerdo a la estructura de la tesis, que tiene que ver con las generalidades del Sistema de Educación Superior Mexicano, con el financiamiento a la educación superior

---

<sup>1</sup> ARON-SCHNAPEPER, Dominique, y Danielle Hanet, “De Herodoto a la grabadora: Fuentes y archivos orales”, p.61

<sup>2</sup> THOMPSON, Paul, “Historias de vida y análisis del cambio social”, p.117

<sup>3</sup> SALTALAMACCHIA, Homero, “La historia de vida. Reflexiones a partir de una experiencia de investigación”, p.164

<sup>4</sup> ARON-SCHNAPEPER, p.64

<sup>5</sup> HAMMER, Dean y Aaron Widavsky, “La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa”

<sup>6</sup> Esto conlleva enfrentarme a las debilidades de la memoria (o del olvido) y la interpretación de los mismos informantes con respecto a los sucesos, a su presentación, acomodo y secuencias recordadas.

<sup>7</sup> “La historia de vida permite al entrevistado sobre ese sentido particular que para él tuvieron los actos en el momento de ocurrir.”, SALTALAMACCHIA, Homero, p.168

<sup>8</sup> THOMPSON, Paul, p.123

y a su transformación, así como a las características específicas de la UAM, a sus dirigentes, y los discursos.

Los temas que elegí para que desarrollaran los informantes son:

- Políticas públicas para el financiamiento a la ES
- Mecanismos de negociación del financiamiento a la ES
- Modelo UAM como argumento para el financiamiento
- Interrelación UAM-ANUIES para la negociación del financiamiento
- Isomorfismo
- Comportamiento de los funcionarios de la UAM en las negociaciones del financiamiento
- Influencia de la UAM en la reorientación de las políticas públicas
- La Universidad pública

Los contenidos los abordé como entrevista abierta con preguntas guía<sup>9</sup>, ideadas de manera que el entrevistado proporcionara comentarios generales para llegar después a referencias específicas. El orden de las preguntas guía lo hice con la intención de estimular la memoria del entrevistado, sin que fuera estrictamente cronológico. Además, y reconociendo que la entrevista podía llegar a representar en algún momento una relación de conflicto, la formulación de las preguntas las realicé tratando de imaginar el significado que tendrían para el informante, lo que no fue difícil conociendo un poco su discurso y contexto, y suponiendo las posibles respuestas o actitudes que podrían ocasionar.

Porque la entrevista en sí representa una interrelación, las preguntas no tenían que ser a modo de cuestionario, sino que permitieran a alguno de los dos (entrevistador o informante) volver a regresar sobre el tema tantas veces fuera necesario, analizar opciones dejadas de lado en el relato, o discutir los criterios interpretativos. "La entrevista debe ser entendida como un marco de una elaboración teórica conjunta en la que no necesariamente surgirán acuerdos totales o aprovechamientos semejantes; pero sí interpretaciones que no existían antes de la relación."<sup>10</sup>

Los informantes o entrevistados fueron los siguientes. Los nombres aparecen de acuerdo al orden en que me fueron concediendo las entrevistas:

Nombre del entrevistado	Ocupación actual (marzo 2005)	Cargos en la UAM
Lic. Edmundo Jacobo Molina	Director Ejecutivo de Capacitación, IMP	Ex Secretario General (1997-2001), ex Rector de Azcapotzalco (1993-1997) y ex Director de DIPLADI 191-1992.
Lic. Mario Flores Lechuga	Jefe de Departamento de Derecho	
Dr. Oscar M. González Cuevas	Profesor-Investigador de tiempo completo	Secretario fundador de la Unidad <u>Azcapotzalco</u> (1974-1975), de 1979 a 1981 fue Director de la División de CBI en la Unidad Azcapotzalco, Rector de la Unidad Azcapotzalco (1981-1985), Rector General (1985-1989), Coordinador de Planeación (xxx)
Dr. Juan Casillas García de León	Profesor-Investigador de tiempo completo	Rector fundador de la Unidad <u>Azcapotzalco</u> de enero del 74 a octubre del 75; Rector General de de 1975 al 79. Secretario General Ejecutivo de la ANUIES de 1985 hasta el 93. Coordinador de Docencia de Ing. Civil de 82 a 87, Miembro de la Junta Directiva e la UAM de 85 a 92. Profesor Emérito de la UAM.
Dr. José Ramírez Pulido	Profesor-Investigador de tiempo completo	Ex Director de CBS Iztapalapa (may.88/abr.92)
Dra. Adelita Sánchez Flores	Coordinadora de Planeación en la Unidad Xochimilco	Coordinadora de la Maestría en Rehabilitación Neurológica; Secretaria Académica, y Directora de CBS (de 1990 a 94)
Dr. José Luis Gázquez	Director Ejecutivo de	Ex Rector General 1997-2001; ex Rector de

<sup>9</sup> "Las preguntas-guía bien formuladas proporcionarán una manera más fácil de introducir las cuestiones delicadas en lugar de tratarlas superficialmente." HAMMER, Dean y Aaron Widavsky, "La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa"

<sup>10</sup> SALTALAMACCHIA, Homero, p.178

Mateos	Investigación y Posgrado IMP	Unidad Iztapalapa 1994-1997; ex Director de CBI Iztapalapa 1990-1994; Jefe de Departamento de Química CBI Iztapalapa 1985-1989; Jefe de Área de Química Cuántica 1983-1985
Fís. Sergio Reyes Luján	Director Ejecutivo de Medio Ambiente y Seguridad, IMP	Ex Rector General 1981-1985; Secretario de la Unidad Xochimilco 1980-1981; Secretario General 1976-1979; Secretario Fundador de la Unidad Iztapalapa 1974-1976. Asesor del actual Rector General.
Mtro. Carlos Pallán Figueroa	Profesor-investigador de tiempo completo	Ex Secretario de la Unidad Azcapotzalco (1983-85), ex Rector de la misma Unidad (1985-89), Secretario General Ejecutivo de la ANUIES (1993-97)

Cabe aclarar que también solicité entrevistas con los doctores Gustavo Chapela Castañares, Rector General de la UAM (1989-1993) y actual presidente del IMP; Julio Rubio, también Rector General (1993-1997) y actual Subsecretario de Educación, Ciencia y Tecnología de la SEP, y Luis Mier y Terán Casanueva, actual Rector General de la Metropolitana. Asimismo con los doctores Alfredo Rosas y Cuauhtémoc Pérez, el primero Secretario General de la UAM (1985-1989) y el segundo actual Secretario de la Unidad Xochimilco. En el caso del doctor Chapela, me dejó un mensaje donde se disculpaba conmigo porque no podría atenderme dado que estaba muy ocupado, pero que buscara a otro Rector para que me atendiera. Por su parte los doctores Julio Rubio y Luis Mier y Terán nunca me confirmaron la cita. En cuanto al doctor Rosas, no respondió a mis llamadas telefónicas. Por cuanto toca al doctor Pérez, le pareció que no tendría nada que decirme del tema, pensó que sería mejor que entrevistase a alguien de Planeación.

**Como conclusión.** Fue muy útil para el contenido de mi tesis disponer de la información descriptiva que me aportaron los entrevistados o también llamados informantes clave, acerca de cómo entienden el tema del financiamiento a la UAM, qué idea tienen del Modelo UAM y cuál de la habilidad negociadora de sus líderes. Asimismo, las entrevistas me sirvieron para entender mi problema de investigación y para confirmar la hipótesis de la misma: Algunas de las opciones que son elegidas por los dirigentes de la UAM para competir por recursos públicos son, por un lado, maximizar la eficiencia de la UAM, y por otro lado, optimizar sus intercambios endógenos y exógenos para mejorar su posición de negociación frente al gobierno federal.

Las entrevistas las realicé primero mediante una llamada telefónica para hacer la cita, después – en algunos casos inmediatamente- me encontré con el entrevistado en el lugar donde él sugirió, generalmente su cubículo u oficina. A los cuatro primeros entrevistados ya los conocía por el trabajo que realicé hace algún tiempo en la Unidad Azcapotzalco, así que la presentación fue de mucha soltura, aunque durante el desarrollo de la entrevista la “voz cantante” la llevó el informante, dado, yo creo, por ese mismo conocimiento previo. No pude dejar de verlo como EL personaje, no pude evitar seguir viéndolo como un superior en jerarquía aún cuando yo ya no trabajara en la institución. Ese error de postura me impidió seducir a mi interlocutor para obtener de él más información. No obstante, me quedó el valioso trabajo de interpretar las versiones obtenidas de mi entrevistado, e “interpretarlas de modo que intentara proporcionar explicaciones causales de lo que ya había sucedido.”<sup>11</sup> También la posibilidad de utilizar las respuestas que me dieron como datos para mi investigación.

Llevé un cuestionario establecido previamente a modo de preguntas guía, no con la idea de leerlo delante del entrevistado palabra por labra, sino como un guión para mí, por la manera en que estaba estructurado. (SUPRA) En todas dejé que las pausas las marcaran ellos, silencios<sup>12</sup> largos en general que aproveché para obtener más información, por ejemplo el Dr. Casillas ahondó más en sus respuestas. Aunque también en ese caso hice preguntas inmediatamente después de una pausa para especificar la respuesta.

Para el caso de ampliar el número de mis entrevistados del tercer grupo, académicos que hubieran sido órganos colegiados, tuve que ampliar la red mediante el recurso de “recomendación” de algunas personas para entrevistar, como lo sugiere Hammer “respecto al contenido de los asuntos, deberíamos también preguntar a la persona entrevistada con quién más tendríamos que hablar.”<sup>13</sup> Así, el

<sup>11</sup> FRASER, Ronald, “La formación de un entrevistador”, *Historia y Fuente Oral*, No. 3, 1990

<sup>12</sup> “El interlocutor dirá algo, algo que a menudo no tenía ninguna intención de decir”, FRASER, Ronald, “La formación de un entrevistador”, p.40

<sup>13</sup> HAMMER, Dean y Aaron Widavsky, “La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa”

Dr. González Cuevas me sugirió entrevistar al Dr. José Ramírez Pulido, ex Director de la División de CBS en la Unidad Iztapalapa, en el periodo mayo 88/abril 92.

Inmediatamente después de realizadas las entrevistas, procedí a transcribirlas. A este respecto cabe aclarar que la transcripción la hice personalmente tratando de captar todas las palabras que dijo el entrevistado, sus silencios, las modulaciones, en fin los "matices de entonación o de ritmo, la expresión de la emoción o de la intensidad y los restantes elementos que intervienen en la comunicación aparecen todos ellos indicados, cuando menos parcialmente, por la voz"<sup>14</sup> mismos que escribí en la medida de lo posible, en la medida que el audio lo permitió.

De las nueve que realicé, ocho fueron de poco más de 1 hora de duración aproximadamente, y una de media. La transcripción de la entrevista al Lic. Edmundo Jacobo resultó la más chica en cuartillas<sup>15</sup> debido a que la grabación no se realizó por fallas técnicas, por lo que sólo transcribí las anotaciones que hice en la libreta.

NOMBRE EN ENTREVISTADO	DURACIÓN	CUARTILLAS
Lic. Edmundo Jacobo Molina	1	3
Lic. Mario Flores Lechuga	½	5
Dr. Oscar M. González Cuevas	1	8
Dr. Juan Casillas García de León	1	12
Dr. José Ramírez Pulido	+1	8
Dra. Adelita Sánchez Flores	1	8
Dr. José Luis Gozquez Mateos	-1	6
Fis. Sergio Reyes Luján	+1	9
Mtro. Carlos Pallán Figueroa	1	7

Cada una por separado las imprimí para releerlas con el objeto de ubicar en qué parte de la tesis colocaría qué parte de las respuestas. Este paso significó un análisis de contenido para poder discriminar, seleccionar y elegir fragmentos o toda una respuesta para incorporarla a mi investigación. El criterio fue el tema. Después hice un cruce de las respuestas por tema, para hacer un análisis comparativo. Una vez realizado este cruce, procedí a seleccionar los fragmentos y a su incorporación en el texto.

[Por razones de espacio en la tesis, los textos íntegros en audio e impresos están en mi archivo para su consulta.](#)

<sup>14</sup> MOORE, Kate, "Perversión e la palabra: la función de las transcripciones en la historia oral"

<sup>15</sup> Sin formato. Tamaño de la fuente: tahoma 12 puntos.

RECTOR GENERAL	TIEMPO	SECRETARIO GENERAL	TIEMPO	RECTOR AZCAPOTZALCO	TIEMPO	SECRETARIO AZCAPOTZALCO	TIEMPO	DIRECTOR CBI AZCAPOTZALCO	TIEMPO	DIRECTOR CSH AZCAPOTZALCO	TIEMPO	DIRECTOR CyAD AZCAPOTZALCO	TIEMPO
Arq. Pedro Ramírez Vázquez	(ene.74/ sep.75)	Enrique Alvarez del Castillo	(ene.74/ feb.76)	Dr. Juan Casillas García de León	(ene.74/ oct.75)	Oscar Manuel González Cuevas	(abr.74/ nov.75)	Enrique Tamez González	(abr.74/ nov.75)	Miguel Limón Rojas	(nov.74/ jun.78)	Martín Gutiérrez Martínez	(abr.74/ abr.78)
Dr. Juan Casillas García de León	(oct.75/ oct.79)	Sergio Reyes Luján	(feb.76/ oct.79)	Ing. Enrique Tamez González	(nov.75/ jun.77)	Jorge Hanel del Valle	(dic.75/ jul.77)	José Manuel González Santaló	(nov.75/ nov.79)	Francisco José Paoli Bolio	(jun.78/ jun.82)	Manuel Sánchez de Carmona	(abr.78/ abr.82)
Dr. Fernando Salmerón Roiz	(oct.79/ nov.81)	Rolando Guzmán Flores	(oct.79/ dic.81)	Ing. Jorge Hanel del Valle	(jul.77/ jul.81)	Jorge Ruíz Dueñas	(ago.77/ jul.81)	Oscar Manuel González Cuevas	(dic.79/ jul.81)	Luis Gerardo Ize Malaise	(jun.82/ may.86)	Antonio Toca Fernández	(may.82/may.86)
Fis. Sergio Reyes Luján	(nov.81/ dic.85)	Jorge Ruíz Dueñas	(dic.81/ nov.85)	Dr. Oscar Manuel González Cuevas	(jul.81/ jul.85)	Romualdo López Zárate	(jul.81/ nov.83)	Sergio Figueroa Balderas	(ago.81/ ago.85)	Sylvia Ortega Salazar	(jun.86/ jul.89)	Ma. Teresa Ocejo Cázares	(may.86/ may.90)
Dr. Oscar Manuel González Cuevas	(dic.85/ nov.89)	Alfredo Rosas Arceo	(dic.85/ nov.89)	Mtro. Carlos Pallán Figueroa	(sep.85/ jul.89)	Carlos Pallán Figueroa	(nov.83/ jun.85)	Manuel Meda Vidal	(nov.85/ may.89)	Jorge Fernández Souza	(dic.89/ nov.93)	Emilio Martínez de Velazco	(may.90/ may.94)
Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares	(dic.89/ nov.93)	Enrique Fdez. Fassnacht	(dic.89/ oct.93)	Dra. Sylvia Ortega Salazar	(jul.89/ jul.93)	Manuel Sánchez de Carmona	(sep.85/ jul.89)	Eduardo de la Garza Vizcaya	(sep.89/ sep.93)	Mónica de la Garza Malo	(nov.93/ jul.97)	Jorge Sánchez de Antuñano	(may.94/ may.98)
Dr. Julio Rubio Oca	(dic.93/ nov.97)	David Torres Mejía	(oct.93/ nov.93)	Lic. Edmundo Jacobo Molina	(jul.93/ jul.97)	Enrique Tenorio Guillén	(jul.89/ jul.93)	Ana Marisela Maubert Franco	(sep.93/ sep.97)	Víctor Manuel Sosa Godínez	(sep.97/ jul.01)	Héctor Schwabe Mayagoitia	(may.98/ abr.02)
Dr. José Luis Gázquez Mateos	(dic.97/ nov.01)	Magdalena Fresán Orozco	(dic.93/ oct.97)	Mtra. Mónica de la Garza Malo	(jul.97/ jul.01)	Adrián de Garay Sánchez	(jul.93/ may.97)	Mario Alberto Romero Romo	(sep.97/ mar.00)	Guillermo Ejea Mendoza	(oct.01/ oct.05)	Luis Ramón Mora Godínez	(may.02/ may.06)
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	(dic.01/ dic.05)	José Luis Rodríguez Herrera	(oct.97/ dic.97)	Mtro. Víctor Manuel Sosa Godínez	(jul.01/ jul.05)	Jordy Micheli Thirion	(may.97/oct.97)	Eduardo Campero Littlewood	(mar.00/ mar.04)	-	-		
-	-	Edmundo Jacobo Molina	(dic.97/ oct.01)	Dr. Adrián de Garay Sánchez	(jul.05/ 09)	Guillermo Ejea Mendoza	(oct.97/ sep.01)	José Ángel Rocha Martínez	mar.05/ 09)				
		Antonio Aguilar Aguilar	(oct.01/ dic.01)			Cristian Eduardo Leriche Guzmán	(sep.01/ may.05)						
		Ricardo Solís Rosales	(dic.01/ oct.05)			Lucino Gutiérrez Herrera	(may.05/ jul.09)						
		Antonio Aguilar Aguilar	(oct.01/ 06)			Silvie Turpin Marion	(jul05/ 09)						

RECTOR IZTAPALAPA	TIEMPO	SECRETARIO IZTAPALAPA	TIEMPO	DIRECTOR CBI IZTAPALAPA	TIEMPO	DIRECTOR CBS IZTAPALAPA	TIEMPO	DIRECTOR CSH IZTAPALAPA	TIEMPO	RECTOR XOCHIMILCO	TIEMPO	SECRETARIO XOCHIMILCO	TIEMPO
Dr. Alonso Fdez. González	(ene.74/ ene.78)	Sergio Reyes Luján	(mar.74/ feb.76)	Carlos Graef Fernández	(mar.74/ feb.77)	Carlos Beyer Flores	(jun.74/ nov.75)	Luis Villoro Torazo	(jul.74/ jul.78)	Dr. Ramón Villarreal Pérez	(jun.74/ jun.78)	Salvador Ortíz Pérez	(ago.74/ mar.75)
Dr. Fernando Salmerón Roiz	(mar.78/ oct.79)	Jorge Martínez Contreras	(feb.76/ may.78)	Eduardo Piña Garza	(abr.77/ abr.81)	Sergio Estrada Orihuela	(nov.75/ nov.79)	Jorge Martínez Contreras	(jul.78/ jul.82)	Dr. Luis Felipe Bojalil Jaber	(jun.78/ jun.82)	Roberto Eibenschutz Hartman	(abr.75/ abr.76)
Dr. Adolfo Rosado García	(feb.80/ ene.84)	Gustavo Adolfo Chapela Castañares	(jun.78/ mar.80)	Gustavo Adolfo Chapela Castañares	(abr.81/ abr.85)	Fernando Antón Tay	(ene.80/ene.84)	Roberto Varela Vázquez	(jul.82/ jul.86)	Dr. Francisco José Paoli Bolio	(jun.82/ jun.86)	Ramón Alvarez Gutiérrez	(abr.76/ dic.76)
Dr. Jorge Martínez Contreras	(ene.84/ ene.88)	Javier Hernández Galindo	(mar.80/ ene.84)	Enrico Martínez Saénz	(abr.85/ abr.88)	Carlos Vázquez Salinas	(mar.84/mar.88)	Ignacio Llamas Huitrón	(jul.86/ jul.90)	Arq. Roberto Eibenschutz Hartman	(jun.86/ jun.90)	Rolando Guzmán Flores	(ene.77/ sep.78)
Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares	(feb.88/ nov.89)	Alfredo Rosas Arceo	(ene.84/ nov.85)	Enrique Fdez. Fassnacht	(may.88/ nov.89)	José Ramírez Pulido	(may.88/abr.92)	Sergio Pérez Cortés	(jul.90/ jul.94)	Dr. Avedis Aznavurian Apajian	(jun.90/ jun.94)	Miguel Angel Gil Corrales	(oct.78/ sep.79)
Dr. Julio Rubio Oca	(mar.90/ nov.93)	Enrique Fdez. Fassnacht	(dic.85/ abr.88)	José Luis Gázquez Mateos	(abr.90/ abr.94)	Rosaura Grether González	(abr.92/ abr.96)	Gregorio Vidal Bonifaz	(ago.94/ ago.98)	Quim. Jaime Kravzov Jinich	(jul.94/ jun.98)	Walterio García Fernández	(sep.79/ ago.80)
Dr. José Luis Gázquez Mateos	(abr.94/ nov.97)	Luis Niño de Rivera y Oyarzabal	(may.88/ abr.89)	Luis Mier y Terán Casanueva	(jun.94/ feb.98)	José Luis Arredondo Figueroa	(abr.96/may.00)	José Lema Labadie	(ago.98/ ene.02)	Dra. Patricia Elena Aceves Pastrana	(jul.98/ jul.02)	Sergio Reyes Luján	(sep.80/ nov.81)
Dr. Luis Mier y Terán Casanueva	(feb.98/ dic.01)	José Luis Rodríguez Herrera	(abr.89/ jun.94)	Ma. José Arroyo Paniagua	(mar.98/ abr.02)	Gerardo Saucedo Castañeda	(may.00/04)	Rodrigo Díaz Cruz	(abr.02/06)	M. en C. Norberto Manjarrez Alvarez	(jul.02/ jul.06)	Eduardo Molina Aviles	(dic.81/ ago.82)
Dr. José Lema Labadie	(ene.02/06)	Antonio Aguilar Aguilar	(jun.94/ mar.98)	Tomás Viveros García	(abr.02/ 06)	Oscar Monroy Hermosillo	(04/08)					Marco Antonio Díaz Franco	(sep.82/ jun.86)
-	-	Eduardo Carrillo Hoyo	(mar.98/ feb.02)									Cesarina Pérez Pria	(jul.86/ jun.90)
		Javier Rodríguez Lagunas	(feb.02/ jun.03)									Magdalena Fresán Orozco	(jul.90/ nov.93)
		Luis Javier Melgoza Valdivia	(ju.03/ 07)									Juan de Dios González Ibarra	(dic.93/ jul.94)
												Marina Altagracia Martínez	(ago.94/ jul.98)
												Ernesto Soto Reyes Garmendia	(jul.98/ jul.02)
												Cuauhtémoc Wladimir Pérez Llanas	(jul.02/ 06)

DIRECTOR CBS XOCHIMILCO	TIEMPO	DIRECTOR CSH XOCHIMILCO	TIEMPO	DIRECTOR CyAD XOCHIMILCO	TIEMPO
Salvador Ortíz Pérez	(jul.74/ ago.74)	Leoncio Lara Saéñz	(jul.74/ jul.78)	Roberto Eibenschutz Hartman	(feb.75/ abr.75)
Luis Felipe Bojalil Jaber	(oct.74/ jun.78)	Rolando Guzmán Flores	(sep.78/ oct.79)	Guillermo Shelley Torres	(ene.76/ dic.79)
Miguel Angel Arenas Vargas	(oct.78/ oct.82)	Raúl Livas Vera	(nov.79/ nov.83)	Oscar Chávarri Pavón	(dic.79/ dic.83)
Tomás Loza Hidalgo	(oct.82/ oct.86)	Gilberto Guevara Niebla	(nov.83/ jun.87)	José Blas Ocejo Moreno	(dic.83/ dic.87)
Fernando Mora Carrasco	(nov.86/ nov.90)	Sonia Comboni Salinas	(jun.87/ jun.91)	Concepción Vargas Sánchez	(dic.87/ dic.91)
Adelita Sánchez Flores	(nov.90/ nov.94)	Felipe Campuzano Volpe	(jun.91/ jun.95)	Raúl Hernández Valdés	(dic.91/ dic.95)
Norberto Manjarrez Alvarez	(nov.94/ nov.98)	Jorge Guillermo Villaseñor García	(jun.95/ jun.99)	Emilio Pradilla Cobos	(dic.95/ mar.99)
Beatriz Araceli García Fernández	(nov.98/ nov.02)	Gerardo Zamora Fernández de Lara	(jun.99/ jun.03)	Luis Adolfo Romero Regús	(mar.99/ mar.03)
Rosa María Nájera Nájera	(nov.02/ 05)	Arturo Anguiano Orozco	(jun.03/ 07)	Rodolfo Santa María González	(mar.03/ 07)

## Esquemas de los discursos

Doctor Oscar M. González Cuevas

### INTRODUCCIÓN

#### I. DOCENCIA

- 1.1 Planes y Programas de Estudio
- 1.2 Matrícula
- 1.3 Algunos criterios de evaluación
- 1.4 Personal académico

- 1.1.1 Licenciatura
- 1.1.2 posgrado

#### II. INVESTIGACIÓN

- 2.1 Políticas de investigación
- 2.2 Investigaciones en proceso
- 2.3 Fuentes de financiamiento
- 2.4 Reconocimientos al personal académico

- Azcapotzalco
- Iztapalapa
- Xochimilco

#### III. PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA

- 3.1 Publicaciones
- 3.2 Actividades Culturales

- Teatro
- Cine
- Música
- Danza
- Artes plásticas
- Difusión académica

#### IV. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- 4.1 Servicio social
- 4.2 Cursos de educación continua y cursos de actualización
- 4.3 Actividades deportivas

#### V. ÓRGANOS COLEGIADOS

- Consejo Académico de Azcapotzalco
- Consejo Académico de Iztapalapa
- Consejo Académico de Xochimilco

- Consejo Divisional CBI
- Consejo Divisional CSH
- Consejo Divisional CyAD

- Consejo Divisional CBI
- Consejo Divisional CSH
- Consejo Divisional CBS

- Consejo Divisional CBS
- Consejo Divisional CSH
- Consejo Divisional CyAD

#### VI. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- 6.1 Planeación
- 6.2 Formulación y aprobación del presupuesto
- 6.3 Administración
- 6.4 Sistemas Escolares
- 6.5 Servicios de Información y Documentación
- 6.6 Servicios de Cómputo
- 6.7 Instalaciones
- 6.8 Tienda de autoservicio

- Azcapotzalco
- Xochimilco

#### VII. SITUACIÓN LABORAL

- 7.1 Revisión al Contrato Colectivo de Trabajo y a los salarios
- 7.2 relación con el Sindicato

- 7.2.1 Comité Ejecutivo
- 7.2.2 Comisiones Mixtas

#### VIII. LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA Y ASUNTOS JURÍDICOS

- 8.1 Legislación Universitaria
- 8.2 Asuntos Jurídicos

- 8.2.1 Trámites administrativos
- 8.2.2 Tramites jurídicos
- 8.2.3 Servicios de Asesoría



## Doctor Gustavo A. Chapela Castañares

INGRESOS ACAD. MODELO	{ 1. Introducción 2. Consolidación de la carrera académica 3. La calidad en la educación superior
INGRESOS	{ 4. Lugar de la UAM en la sociedad 5. CONVENIOS 6. Relaciones con otras instituciones de educación superior 7. Las cuotas de la universidad 8. El modelo UAM 9. Infraestructura 10. Administración universitaria 11. Nuevos tabuladores del personal de confianza 12. Asuntos laborales 13. Programa del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) 14. Cultura 15. Misión

## Doctor Julio Rubio Oca

- Personal Académico
- Programa de Formación de Profesores
- Medidas de Permanencia del Personal Académico
- Carrera Académica
- Función Docencia
- Infraestructura de Apoyo a la Docencia
- Función Investigación
- Infraestructura de Apoyo a la Investigación
- Administración

## Doctor José Luis Gázquez Mateos

### INTRODUCCIÓN

- I. Los compromisos institucionales
- II. Sobre las actividades académicas
- III. La fortaleza de los órganos colegiados
- IV. Balance y perspectivas

## CRONOLOGÍA DE CONTRASTE

La Cronología está hecha con base en cinco variables seleccionadas: instituciones, individuos, marco normativo, sucesos en la UAM, financiamiento, y sucesos internacionales. Los datos del presupuesto asignado a la Metropolitana fueron tomados de dos fuentes: de 1973 a 1987 del libro "Una historia de la UAM: Sus primeros 25 años", de Romualdo López Zárate, y de 1988 a 2005 de la Dirección de Subsidio a Universidades, perteneciente a la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la SEP.

Rescaté la información mediante fuentes primarias y secundarias, básicamente bibliográficas, utilizando la técnica de análisis documental. Llegué a los datos con el objetivo específico de encontrar hechos y acontecimientos desarrollados entre 1974 -año del Decreto de creación de la Ley Orgánica de la UAM (con algunos hechos importantes desde 1970 para cerrar la década completa)- al 2004 -fecha en que la UAM cumplió 30 años-.

Fuentes: Archivo Histórico de la UAM. Revista el "Semanario de la UAM". Órganos informativos de las Unidades Académicas: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. Folletos "Casa abierta al tiempo" y "Esto es la UAM". Libro "Una historia de la UAM: Sus primeros 25 años". [www.uam.mx](http://www.uam.mx) en la sección Transparencia a la Información.

<b>1970's</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INDIVIDUOS</b>	<b>LEYES (similares)</b>
1970	La Universidad contaba en total con 600 profesores-investigadores	Nombramiento de Víctor Bravo Ahuja como Secretario de Educación Pública (Periodo; Diciembre 1° de 1970 - Noviembre 30 de 1976)	El 27 de diciembre por Ley del Congreso de la Unión publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre del mismo año, se creó el CONACYT; fue reformada por Decreto expedido el 27 de diciembre de 1974.
1970			La Cámara de Diputados promulgó la Ley Federal de Educación
1971	ANUIES. Conferencia Nacional sobre el Bachillerato, Universidad de Guadalajara, del 13 al 17 de octubre. Durante esta Reunión se hizo un análisis de los objetivos de la Reforma Integral de la educación superior propuesta por la ANUIES, lo que dio origen a la <i>Declaración de Villahermosa de 1973</i> .		
1972	ANUIES impulsó el Programa Nacional de Formación de Profesores		Se expidió la Ley General de Población
1973	Se crearon los 5 CCH, las 4 ENEP y la FES Zaragoza de la UNAM		Decreto de creación de la Ley Orgánica de la UAM, 17 diciembre.
1973	Se creó UPICSA, del IPN		Declaración de Villahermosa
1974	Se nombró a la primera Junta Directiva de la UAM el 9 de enero	Nombramiento del Arq. Pedro Ramírez Vázquez como primer Rector General de la UAM (periodo 1974-1975)	Entró en vigor la Ley Orgánica de la UAM el 1 de enero
1974	Demanda de ingreso: 5,482 aspirantes; matrícula: 4,500	Nombramiento del Dr. Juan Casillas García de León como primer Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1974-1975)	Primera convocatoria para examen de admisión a la UAM; primer examen de admisión a la UAM el 25 de agosto
1974		Nombramiento del Dr. Alonso Fernández González como primer Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1974-1978)	Se fijaron las cuotas de inscripción anual en \$500 y la trimestral en \$1,400 (pesos viejos) La UNAM COBRABA \$200
1974		Nombramiento del Dr. Ramón Villarreal Pérez como primer Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1974-1978)	

1975	Se consideró la posibilidad de abrir una quinta Unidad, además de Azcapotzalco, Iztapalapa, Xochimilco y la Rectoría General	Nombramiento del Dr. Juan Casillas García de León como segundo Rector General de la UAM (periodo 1975-1979)	Se instaló el primer Colegio Académico
1975		Nombramiento del Ing. Enrique Tamez González como segundo Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1974-1975)	Primeros posgrados
1976	Surge el SITUAM y estalla su primera huelga en junio, con el resultado de la firma de las Condiciones Generales de Trabajo	Nombramiento de Porfirio Muñoz Ledo como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° de 1976 - Diciembre 9 de 1977)	Se expide el Reglamento de Estudios a Nivel Licenciatura
1976	Adquisición del Rancho Santa Elena		CONACYT. Elaboración del Plan Nacional Indicativo de Ciencia y tecnología
1976			Se expidió la Ley de la Administración Pública Federal
1977		Nombramiento del Ing. Jorge Hanel del Valle como tercer Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1977-1981)	Reforma Política: se expide la LOPPE aprobada en diciembre
1977		Nombramiento de Fernando Solana Morales como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 9 de 1977 - Noviembre 30 de 1982)	
1978	Aplicación de la primera encuesta de indicadores socioeconómicos a los alumnos de la UAM	Nombramiento del Dr. Fernando Salmerón Roiz como segundo Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1978-1979)	En la Sesión No. 21 del Colegio Académico se sancionaron formalmente las carreras que impartía la UAM desde su fundación
1978	La Universidad contaba en total con 1,060 profesores-investigadores	Nombramiento del Dr. Luis Felipe Bojalil Jaber como segundo Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1978-1982)	Expidió los primeros títulos profesionales
1978	Se instaló el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior. La SEP y la ANUIES formularon conjuntamente el plan de desarrollo de la educación superior.		
1978	Se funda la UPN en el D.F.		
1978	Se elevó a nivel constitucional la autonomía universitaria. Se incluyó la educación normal dentro del Sistema de Educación Superior		
1979	Se realizó el primer estudio de egresados de la UAM	Nombramiento del Dr. Fernando Salmerón Roiz como segundo Rector General de la UAM (periodo 1979-1981)	El Colegio Académico aprobó los 13 primeros programas de posgrados, en su sesión 25
1979	Se constituyó el CONACEN		

De los sucesos registrados en los años 1974 y 1978, registré los muy relacionados con el desarrollo estructural de la UAM, mientras que en 1971 sólo resalto uno que por su importancia trascendental modificó la tendencia de la educación superior<sup>16</sup>; en 1979 registré sucesos que interpreté como los que terminan de definir el perfil de la UAM.

<sup>16</sup> La Declaración de Villahermosa resultado del acontecimiento de 1971 fue fundamental para tomar la decisión de creación de la UAM; de las ENEP y de los CCH de la UNAM.

<b>1980's</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INDIVIDUOS</b>	<b>LEYES (similares)</b>
1980		Nombramiento del Dr. Adolfo Rosado García como tercer Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1980-1984)	Modificación al Art. 3 Constitucional
1980			Reforma a la Ley Federal del Trabajo
1981	Se desarrollaron las tres primeras figuras organizativas en la UAM: las Áreas	Nombramiento del Fis. Sergio Reyes Luján como tercer Rector General de la UAM para el periodo 1981-1985	Aprobación del Reglamento Orgánico, y del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico, en la sesión 41 del Colegio Académico
1981		Nombramiento del Dr. Oscar Manuel González Cuevas como cuarto Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1981-1985)	
1982	Nacionalización de la banca mexicana. Caída de los precios del petróleo.	Nombramiento del Dr. Francisco José Paoli Bolio como tercer Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1982-1986)	
1982	Demanda de ingreso a la UAM: 22,532; matrícula: 28,102	Nombramiento de Jesús Reyes Heróles como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° de 1982 - Marzo 19 de 1985)	Se pactó entre el SITUAM y la Universidad el Manual de Puestos Administrativos de Base
1982	La Universidad contaba en total con 2,300 profesores-investigadores		
1982	La SEP impulsó la creación de varios sistemas de bachillerato tecnológico en el país, en el área metropolitana fueron los CEBETIS 's		
1983			Adecuación al Art. 123 Constitucional
1984	Se creó el SNI, a propuesta de la Academia de la Investigación Científica	Nombramiento del Dr. Jorge Martínez Contreras como cuarto Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1984-1988)	La SEP estableció un tabulador nacional para los académicos
1984	Las autoridades universitarias agrupadas en la ANUIES suscriben el PRONAES		
1985	Terremotos en México	El Ex Rector General de la UAM Dr. Juan Casillas García de León, es nombrado Director interino de la ANUIES, desde el 22 de abril.	Se expidió el Tabulador para el Ingreso y Promoción del Personal Académico
1985		Nombramiento del Dr. Oscar Manuel González Cuevas como cuarto Rector General de la UAM para el periodo 1985-1989	El Patronato elevó las cuotas escolares a \$2,000 (viejos pesos)
1985		Nombramiento del Mtro. Carlos Pallán Figueroa como quinto Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1985-1989)	

1985		Nombramiento de Miguel González Avelar como Secretario de Educación Pública (Periodo Marzo 25 de 1985 - Noviembre 30 de 1988)	
1986	El PROIDES sustituye al PRONAES	Nombramiento del Arq. Roberto Eibenschutz Hartman como cuarto Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1986-1990)	Expedición del Reglamento Interno de los Órganos Colegiados Académicos en la sesión 69. Expedición de las Políticas Generales de la Universidad
1986	El Rector de la UNAM, Jorge Carpizo, hace público el diagnóstico "Fortalezas y Debilidades de la UNAM"		Aprobación por parte del Congreso de la Unión de una nueva ley electoral: COFIPPE; asimismo, se lanza la iniciativa para crear la Primera Asamblea de Representantes del DF.
1986	México se incorporó al GATT		
1987	Venta del Rancho Santa Elena al gobierno de Tlaxcala		Se celebró el Pacto de Solidaridad Económica
1988	El presupuesto asignado a la UAM fue de \$146,810.5*	Nombramiento del Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares como sexto Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1988-1989)	Se puso en marcha el PRONASOL
1988	Elecciones para la sucesión presidencial en donde el candidato de la oposición de izquierda Cuauhtémoc Cárdenas, disputó el triunfo electoral	Nombramiento de Manuel Bartlett Díaz como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° de 1988 - Enero 6 de 1992 )	
1989	El presupuesto asignado fue de \$176,590.6	Nombramiento del Dr. Gustavo Adolfo Chapela Castañares como quinto Rector General de la UAM (periodo 1989-1993)	Creación del Estímulo a la Docencia y a la Investigación, y la Beca a la Permanencia del Personal Académico
1989	Se puso en práctica el mecanismo de financiamiento conocido como FOMES	Nombramiento de la Dra. Sylvia Ortega Salazar como sexto Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1989-1993)	
1989	ANUIES. En Reunión Ordinaria acuerdan, entre otras cosas, promover y apoyar la introducción de innovaciones en docencia de la educación superior, que rescaten las experiencias de la última década y establezcan mecanismos efectivos para la comunicación, el intercambio y el desarrollo de las transformaciones cualitativas.		
1989	México se convierte en miembro del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico		

\* Las cantidades a partir de este año fueron proporcionadas por la Subdirección de Gestión y Seguimiento Presupuestal de la SEP, en el año 2005. (Son M. de pesos)

<i>1990's</i>			
<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INDIVIDUOS</b>	<b>LEYES (similares)</b>
1990	El presupuesto asignado ascendió a \$230,040.2	Nombramiento del Dr. Julio Rubio Oca como séptimo Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1990-1993)	Aprobación del Reglamento de Diplomados, y del Reglamento de Planeación
1990	Se terminó la "cortina de hierro" con la caída del muro de Berlín.	Nombramiento del Dr. Avedis Aznavurian Apajian como quinto Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1990-1994)	
1990	En junio se creó la CNDH		
1991	El presupuesto asignado ascendió a \$316,678.4		Se aprobó el Reglamento de Programas de Investigación. Se modificó el Reglamento Orgánico, especificando las facultades del Patronato y de Tesorero y Contralor Generales. Entraron en operación los Estímulos a la Trayectoria Académica Sobresaliente
1991	México pasa a ser miembro de la OCDE		El Rector Genera Chapela solicitó al Patronato aumentar por segunda ocasión las cuotas escolares a \$37.50 (nuevos pesos)
1991	Empezó a funcionar e Padrón de Excelencia de CONACYT		La ANUIES colaboró en la formulación del documento Prioridades y Compromisos para la Educación Superior en México 1991-1994, elaborado por la CONPES, en el que se identificaron diez líneas prioritarias de trabajo y se propusieron diferentes políticas para el fomento de la calidad de la educación superior en el país.
1992	El presupuesto asignado ascendió a \$405,017.6	Nombramiento de Ernesto Zedillo Ponce de León como Secretario de Educación Pública (Periodo Enero 7 de 1992 - Noviembre 30 de 1993)	Se crea la Beca al Reconocimiento a la Carrera Docente del Personal Académico
1992	Primera reunión de trabajo de CUPIA, celebrada en marzo en la Universidad de Colima.	Primer gobernador de oposición: Carlos Medina Plascencia, en Guanajuato por el PAN	Se reforman los Art. 3, 5, 24, 27 y 130 constitucionales
1992	La ANUIES diseñó, conjuntamente con el American Council on Education y la Association of Universities and Colleges of Canada, la primera Encuesta sobre Intercambio Académico y Cooperación Internacional, cuyos resultados fueron presentados en la Segunda Reunión Trilateral realizada en Vancouver (1993).		
1992	Se creó la Procuraduría Federal del Medio Ambiente		

1993	El presupuesto asignado ascendió a \$520,678.0	El Ex Rector de la Unidad Azcapotzalco de la UAM, Mtro. Carlos Pallán Figueroa, es nombrado Director interino de la ANUIES	Los alumnos se movilizaron en contra de la actualización de las cuotas escolares, logrando su suspensión de los incrementos
1993	ANUIES. Aprobación de la creación del CENEVAL	Nombramiento del Dr. Julio Rubio Oca como sexto Rector General de la UAM (periodo 1993-1997)	Se estableció el Estímulo a los Grados Académicos
1993	Se desincorporaron, entre otras empresas paraestatales, Teléfonos de México, Mexicana de Aviación y la banca nacionalizada.	Nombramiento del Lic. Edmundo Jacobo Molina como séptimo Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1993-1997)	
1993	En noviembre se firmó el TLC entre México, EU y Canadá	Nombramiento de Fernando Solana Morales como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° de 1993 - Mayo 9 de 1994)	
1994	El presupuesto asignado ascendió a \$619,478.1	Asesinato de Luis Donald Colosio Murrieta, candidato del PRI a la presidencia de la República	
1994	Inicia operaciones el CENEVAL	Nombramiento del Dr. José Luis Gázquez Mateos como octavo Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1994-1997)	
1994	Se crea el Programa Nacional SUPERA	Nombramiento del Quim. Jaime Kravzov Jinich como sexto Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1994-1998)	
1994		Nombramiento de José Ángel Pescador Osuna como Secretario de Educación Pública (Periodo Mayo 11 de 1994 - Noviembre 30 de 1994 )	
1994		Nombramiento de Fausto Alzati Araiza como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° de 1994 - Enero 23 de 1995)	
1995	El presupuesto asignado ascendió a \$802,359.7	Nombramiento de Miguel Limón Rojas como Secretario de Educación Pública (Periodo Enero 23 de 1995- Noviembre 30 del año 2000)	El Patronato propuso la modificación de las cuotas escolares, pero el Rector General se opuso
1995	La SESIC reformula el SUPERA y lo convierte en PROMEP		
1996	El presupuesto asignado ascendió a \$1 115,363.0		
1997	El presupuesto asignado ascendió a \$1 372,733.4	El Ex Rector General de la UAM Dr. Julio Rubio Oca, es nombrado Director de la ANUIES	

1997	Primeras elecciones para Jefe de Gobierno del DF: Cuauhtémoc Cárdenas	Reconocimiento al Mtro. Carlos Pallán Figueroa, por la labor realizada como Secretario General Ejecutivo de la Asociación, durante el periodo 1993-1997	
1997		Nombramiento del Dr. José Luis Gázquez Mateos como séptimo Rector General de la UAM (periodo 1997-2001)	
1997		Nombramiento de la Mtra. Mónica de la Garza Malo como octavo Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 1997-2001)	
1997		Nombramiento del Dr. Luis Mier y Terán Casanueva como noveno Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 1997-2001)	
1998	El presupuesto asignado ascendió a \$1 749,782.6	Nombramiento de la Dra. Patricia Elena Aceves Pastrana como séptimo Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 1998-2002)	Se denegó la aplicación del Examen General de Calidad Profesional aplicado por el CENEVAL, en la sesión 208 del Colegio Académico
1998	Demanda histórica: más de 37 mil aspirantes a la UAM		
1998	La negociación de las Universidades para conseguir presupuesto se amplió de la SHCP y de la SEP, a la Cámara de Diputados		
1998	Se aprobó el FOBAPROA		
1999	El presupuesto asignado ascendió a \$1 681,737.8		Se modifica por segunda Ocasión el Reglamento Interno del Patronato
1999	ANUIES. Aprobación del documento <i>La Educación Superior en el Siglo XXI</i> , el cual contempla una visión del sistema de educación superior al año 2020, que incluye 14 programas estratégicos para desarrollar y fortalecer el referido sistema en los próximos 6 años		
1999	Inició huelga que cerró por 10 meses la UNAM		

Este periodo se caracteriza por las reformas en el marco educativo a nivel superior, y en las iniciativas de la UAM por mejorar la situación económica del personal académico y la elevación de cuotas estudiantiles. En el ámbito internacional, por la apertura al exterior.



<b>2000's</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>INDIVIDUOS</b>	<b>LEYES (similares)</b>
2000	El presupuesto asignado ascendió a \$2´125,423.4	Nombramiento de Reyes Taméz Guerra como Secretario de Educación Pública (Periodo Diciembre 1° del 2000 al 30 de Noviembre del 2006)	
2000	Primer presidente de la República de un partido de oposición: PAN		
2001	El presupuesto asignado ascendió a \$2´429,811.1	Nombramiento del Dr. Luis Mier y Terán Casanueva como octavo Rector General de la UAM (periodo 2001-2005)	
2001	Se fundó la Universidad de la Ciudad de México, como iniciativa del Jefe de Gobierno del D.F.	Nombramiento del Mtro. Victor Manuel Sosa Godínez como noveno Rector de la Unidad Azcapotzalco (periodo 2001-2005)	
2001		Nombramiento del Dr. José Lema Labadie como décimo Rector de la Unidad Iztapalapa (periodo 2001-2005)	
2002	El presupuesto asignado ascendió a \$2´622,277.8	Nombramiento del. en C. Norberto Manjarrez Alvarez como octavo Rector de la Unidad Xochimilco (periodo 2002-2006)	Emisión de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información. Acuerdo del Rector General 83/5 sobre transparencia y acceso a la Información universitaria
2002			Reformas a las Políticas Operacionales de Docencia, al Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico, y al Tabulador para el Ingreso y Promoción del Personal Académico
2003	El presupuesto asignado ascendió a \$2´751,367.7		
2003	Cierre de Tienda UAM		
2004	El presupuesto asignado ascendió a \$2´924,110.8		Iniciativa de Reforma a la educación secundaria
2004	Cierre del Cendi 3 de la UAM		En octubre se aprobó en la Cámara de Diputados la reforma al Artículo 122 Constitucional
2004	El GDF donó un terreno en Santa Fé para a construcción de la 4ª. Unidad de la UAM en Cuajimalpa		La Cámara de Diputados publicó un punto de acuerdo para que al Cendi 3 se le asignara 15 mdp
2005	El presupuesto asignado ascendió a \$3´402,842.5	En mayo se designó a la Dra. Magdalena Fresan Orozco como la primera Rectora de la Unidad Cuajimalpa para el periodo 2005-2009	El martes 26 de abril, el Colegio Académico de la Universidad aprobó, por unanimidad, la creación de la Unidad Cuajimalpa, la cual iniciará actividades en septiembre.
2005			Cuajimalpa inició actividades docentes con 250 alumnos en instalaciones de la Universidad Iberoamericana, por medio de un convenio, dado el litigio interpuesto por residentes de zona aledaña.

**Cronología de la transformación del patrimonio de la UAM: una mirada**

<b>U N I D A D E S</b>					<b>Rectoría</b>
<b>Año</b>	<b>Azcapotzalco</b>	<b>Iztapalapa</b>	<b>Xochimilco</b>	<b>General</b>	<b>Varios</b>
1974	Segunda etapa de la construcción de instalaciones (edificio central y laboratorios ligeros)	Construcción de instalaciones	Construcción provisional y después definitiva en el mismo año, de instalaciones		Se nombró a la primera Junta Directiva el 9 de enero; entró en vigor la Ley Orgánica el 1 de enero; primera convocatoria para examen de admisión; primer examen de admisión el 25 de agosto; demanda de ingreso: 5,482 aspirantes; matrícula: 4,500; se fijaron las cuotas de inscripción anual en \$500 y la trimestral en \$1,400 (pesos viejos).
1975					Se instaló el primer Colegio Académico; creación de los primeros posgrados
1976	La Fundación Alexander von Humboldt donó a la División de CBI 3 Microscopios Metalográficos	Recibió electrobalanza la División de CBI.	Inauguración de las Clínicas Estomatológicas de Netzahualcoyotl y Tlahuac; inauguración de edificio de 4 pisos para 72 aulas; se firmaron escrituras para adquirir el Rancho Santa Elena en Nativitas, Tlaxcala.		Surge el SITUAM y estalla su primera huelga en junio, con el resultado de la firma de las Condiciones Generales de Trabajo; se expide el Reglamento de Estudios a Nivel Licenciatura.
1977					
1978	2a. Etapa de construcción edificio central y laboratorios	Construcción de edificios "S" y "Q"	Inauguración de las Clínicas Estomatológicas de Tepepan y San Lorenzo		En la Sesión No. 21 del Colegio Académico se sancionaron formalmente las carreras que impartiría la UAM desde su fundación; aplicación de la primera encuesta de indicadores socioeconómicos a los alumnos; la UAM expidió los primeros títulos profesionales; la Universidad

					contaba en total con 1,060 profesores-investigadores.
1979	Inauguración edif. "D"			Donación a la UAM de la biblioteca de Manuel Sandoval Vallarta.;	El Colegio Académico aprobó los 13 primeros programas de posgrados, en su sesión 25; se realizó el primer estudio de egresados.
1980	Donación a la Unidad de la escultura de Francisco Moyao, que se colocó en la Biblioteca.	Primera piedra de la Biblioteca; ampliación de edificios "B", "D" y "S"		Inauguración de Galería Metropolitana; recepción de la donación de la Casa de la Paz; primera piedra para la TU (b); Donación a la UAM de la biblioteca de Martín Luis Guzmán.	
1981	Inauguración del edificio de la Biblioteca; CBI adquirió aparatos de Palografía y Elaboración de Hielo en Escamas; inauguración de Taller de Diseño Industrial.	Inauguración del teatro Fuego Nuevo; inauguración del Herbario	Inauguración de la Galería Temporal.		Aprobación del Reglamento Orgánico, y del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico; se crearon las primeras figuras organizativas: las Áreas.
1982	Creación del taller de Fundición	Inauguración Audioteca	Inauguración de la Galería Universitaria; primera piedra del edificio de Informática.	Inauguración de la Tienda Universitaria (TU); se inician actividades en la Casa de la Paz	Se pactó entre el SITUAM y la Universidad el Manual de Puestos Administrativos de Base; se contaba con 2,300 profesores-investigadores.
1983	Se renta el edificio para el Bufete Jurídico				
1984	Inauguración del Cendi 1 (a) y del Auditorio Incalli Ixcahuicopa, y primera piedra del gimnasio	Construcción Cendi 2; construcción e inauguración del mural de Arnold Belkin en el teatro Fuego Nuevo; inauguración del edificio "E" y de 5 auditorios; ampliación de la Biblioteca	Inauguración de la Papelería		

1985	Se entregaron nuevos equipos de cómputo a las tres Divisiones Académicas		Inauguración del edificio "I"; construcción de edificio nuevo para profesores; reparaciones a los edificios "B" y "G" por daños ocasionados por el sismo		Se expidió el Tabulador para el Ingreso y Promoción del Personal Académico; el Patronato elevó las cuotas escolares a \$2,000 (viejos pesos)
1986	Inauguración de edificios de laboratorios de CBI; inauguración del edificio anexo "P".	Inauguración del Cendi 2	Empresa Equipar donó equipo para Laboratorio.	Se dona a la UAM escultura "Venus que todo lo sabe" de Alfredo Cardona.	Expedición del Reglamento Interno de los Órganos Colegiados Académicos en la sesión 69; expedición de las Políticas Generales de la Universidad.
1987	Inauguración de laboratorios para la Maestría en Ciencias de la Computación.;		Inauguración del edificio de Cómputo.	Venta del Rancho Santa Elena.	
1988		Inauguración de Videoteca como nuevo servicio en la Audioteca; inauguración de los nuevos murales "El hombre y el cosmos: génesis de un nuevo orden" en el edificio "E".		Inauguración del Archivo Histórico	
1989	Inauguración del Gimnasio; donación de tres pinturas por Bela Gold; José Arias donó 15 mil contactos de fotografías para que estén bajo custodia de la Cosei; donación a la Unidad del fondo bibliográfico Alejandro Gómez Arias.		Construcción de la Biblioteca; construcción del Cendi 3; inauguración de la Galería del Sur; Laboratorio de Factores Humanos adquiere nuevo equipo para estudios ergonómicos t de medicina del deporte, y el Laboratorio de Fisiología para evaluar el estado de salud de personas sanas.	Recepción de la donación de la Casa de la Primera Imprenta; se recibió en donación el terreno para la Rectoría General	Creación del Estimulo a la Docencia y a la Investigación, y la Beca a la Permanencia del Personal Académico.

1990	Inauguración del Centro de Lenguas Extranjeras	Inauguración de la Galería de Arte; construcción del Centro de Posgrados y Educación Continua; la Coordinación de Serv. de Cómputo cuenta con 30 computadoras más en red; reacondicionamiento de la Casa de las Bombas.			Aprobación del Reglamento de Diplomados, y del Reglamento de Planeación.
1991		Inauguración de la sala de consulta especializada para profesores; inauguración de invernadero; inauguración de la Planta de Tratamiento de Agua.		Reinauguración del Teatro Casa de la Paz	Se aprobó el Reglamento de Programas de Investigación. Se modificó el Reglamento Orgánico, especificando las facultades del Patronato y de Tesorero y Contralor Generales. Entraron en operación los Estímulos a la Trayectoria Académica Sobresaliente; el Rector General Chapela solicitó al Patronato aumentar por segunda ocasión las cuotas escolares a \$37.50 (nuevos pesos).
1992	Inauguración de Salas Audiovisuales en Biblioteca; primera piedra del edificio de Cómputo; ex alumnos de Ingeniería Civil donaron equipo de cómputo; Motorola México donó 15 micro computadoras.	Primera piedra del edificio anexo "H"; inauguración del Museo de la Ciencia; primera piedra del Bioterio; ampliación y remodelación del Centro de Cómputo.	Inauguración del Cendi 3; ampliación y remodelación del Centro de Cómputo.	Nuevas instalaciones del Departamento de Publicaciones	Se creó la Beca al Reconocimiento a la Carrera Docente del Personal Académico.
1993	Nuevas instalaciones para servicios de Cómputo y Escolares; inauguración de nuevos laboratorios en la División de CBI.	Inauguración del edificio anexo "H"; ampliación del edificio de Cómputo; primera piedra del anexo del edificio "T"; inauguración del Bioterio; inauguración de Ludoteca; reapertura, por remodelación, de Audioteca.	Inauguración del Centro de Cómputo para Posgrado; inauguración de la Biblioteca; inauguración de la Galería del Sur;	Primera piedra del edificio de la Rectoría General	Los alumnos se movilizaron en contra de la actualización de las cuotas escolares, logrando su suspensión de los incrementos; se estableció el Estímulo a los Grados Académicos.

1994	Obtención de equipos de resonancia magnética nuclear y de super cómputo; construcción de los edificios Gemelos "H"; empresa Baldor México donó 2 motores eléctricos; remozamiento y remodelación del Auditorio Incalli Ixcaucopa; remodelación del Bufete Jurídico.	Inauguración de la Planta Experimental de Producción Acuicola; inauguración de la Casa de la Primera Imprenta o Casa de las Campanas; obtención de microscopio de efecto túnel y fuerza atómica; empresa Folke donó 20 multímetros; inauguración del mural de Arnold Belkin en la Biblioteca; adquisición de equipo tecnológico para Ingeniería Biomédica.	Obtención de la Cámara de Gisell para observar procesos psicológicos; inauguración del Aula Magna Dr. Juan César García; el Área Editorial del Taller de Comunicación Gráfica adquirió equipo de alta tecnología	Inicia proyecto institucional Mejoramos Nuestra Casa; inicia construcción del nuevo edificio para la Rectoría General.	
1995	Conacyt apoyó al Área de Química Aplicada con equipo para Laboratorio de Catálisis y Absorción.	Construcción del Museo de Hidrobiología en ciudad Vicentina; inauguración del Laboratorio de Resonancia Magnética.		La UNAM donó a la UAM la réplica de la imprenta de Juan Pablos para la Casa de la Primera Imprenta.	El Patronato propuso la modificación de las cuotas escolares, pero el Rector General se opuso.
1996	Remodelación de la Sala de Profesores.	Primera piedra del edificio de Ciencia y Tecnología Ambiental (CENICA); reinauguración del Teatro Fuego Nuevo.	Inauguración de mural de Janitzio Escalera.		
1997	Remodelación del Centro de Lenguas Extranjeras; inauguración del edificio "T"	Construcción del auditorio Cuicalli y edificio "F"; reinauguración del Museo de Hidrobiología; inauguración de edificio de posgrado "Alfonso Fernández Gutiérrez".	Remodelación de las Clínicas Estomatológicas	Se entregó al Patronato los edificios terminados "A" y "C" de la Rectoría General	
1998	Inauguración del mural "Encuentro en tres tiempos" en la Biblioteca; obtención de nuevos equipos para tratamiento de aguas residuales		Inauguración de edificios para Talleres de Diseño Gráfico	Inauguración y ocupación de los edificios nuevos de la Rectoría General	Se denegó la aplicación del Examen General de Calidad Profesional aplicado por el CENEVAL, en la sesión 208 del Colegio Académico; demanda histórica de más de 37 mil aspirantes a la UAM.

1999	Inauguración de la Galería del Tiempo		Donación de terreno para el Centro de Investigaciones Biológicas y Acuícolas de Cuernavaca; reinauguración de la Galería del Sur.		Se modificó por segunda Ocasión el Reglamento Interno del Patronato.
2000		Primera piedra de la Planta de Procesamiento de Residuos Orgánicos; renovación de las instalaciones sanitarias en edificios "C" y "T"; se instalaron 113 nuevas computadoras y 3 impresoras de alto volumen en las salas de cómputo para alumnos.	Primera piedra del Claustro de CyAD (c); primera piedra del Bioterio	El ILCE donó un equipo de recepción satelital.	
2001	Entrega y ocupación de los edificios "H" Gemelos.	Nueva sede para el Centro de Estudios Sociales Antonio Gramsci	Inauguración de la Clínica de Atención Psicológica en Las Ánimas, Tulyehualco; inauguración de 8 Salas de Cómputo; donación del cuadro "La espina" de Raúl Anguiano para la Biblioteca.		
2002		Reapertura, por remodelación, del Museo de Hidrobiología.	Inauguración de Policlínica Veterinaria y de Asesoría Zootécnica en Las Ánimas, Tulyehualco; primera piedra del edificio de CSH (d)	Se canceló el Programa Administrativo de la Tienda UAM (TU).	Reformas a las Políticas Operacionales de Docencia, al Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico, y al Tabulador para el Ingreso y promoción del Personal Académico; acuerdo del Rector General 83/5 sobre Transparencia y Acceso a la Información Universitaria.

2003	Inauguración de las Plazas de las Palmeras y del Egresado; construcción de las dos entradas principales; ex egresado Juan Carlos Zetuche donó una escultura para la nueva Plaza del Egresado.	Automatización de Biblioteca y Librería	Inauguración del Claustro de CyAD; renovación de Clínicas Estomatológicas	Inauguración de la Galería Manuel Felguerez	Cierre de Tienda UAM
2004	Inauguración de las dos entradas principales		Cancelación del Programa Cendi 3		El GDF donó un terreno en Cuajimalpa para la construcción de la 4ª. Unidad; la Cámara de Diputados publicó un punto de acuerdo para que al Cendi 3 se le asignara 15 mdp.
2005					El Colegio Académico aprobó la creación de la Unidad Cuajimapa. Se designó a la primera Rectora de la Unidad Cuajimalpa: Dra. Magdalena Fresan Orozco.

(a) Centro de Desarrollo Infantil

(b) Tienda Universitaria UAM

(c) División de Ciencias y Artes para el Diseño

(d) División de Ciencias Sociales y Humanidades

Rescaté la información mediante fuentes primarias y secundarias, básicamente bibliográficas, utilizando la técnica de análisis documental. Llegué a los datos con el objetivo específico de encontrar hechos y acontecimientos desarrollados entre 1974 -año del Decreto de creación de la Ley Orgánica de la UAM (con algunos hechos importantes desde 1970 para cerrar la década completa)- al 2004 –fecha en que la UAM cumplió 30 años-. Fuentes: Archivo Histórico de la UAM. Revista el "Semanario de la UAM". Órganos informativos de las Unidades Académicas: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. Folletos "Casa abierta al tiempo" y "Esto es la UAM". Libro "Una historia de la UAM: Sus primeros 25 años". [www.uam.mx](http://www.uam.mx) en la sección Transparencia a la Información.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA Silva, Adrián, "Estado, políticas y universidades en un periodo de transición: análisis de tres experiencias institucionales en México", Universidad de Guadalajara-FCE, México, 2000, pp.267-334"
- ANUIES, "La educación superior en México", Col. Temas de hoy, No. 1, México, 1994, pp. 102
- ANUIES, "Modelo de asignación adicional al subsidio federal ordinario para las instituciones públicas de educación superior", (Documento Aprobado en la XXII Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, 28 y 29 de noviembre de 2003, Huatulco, Oaxaca), pp. 32
- ANUIES-OCDE, "El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales", México, 1995, pp.123
- ARCHER, Margaret S, "The Sociology of Educational Expansion: Take-off, Growth and Inflation in Educational Systems", Universidad de Warwick-ISA SAGE Studies in International Sociology, vol. 27, Londres, 1982
- ARON-SCHNAPEPER, Dominique, y Danielle Hanet, "De Herodoto a la grabadora: Fuentes y archivos orales", en *Historia Oral*, comp. Jorge Aceves, UAM-Instituto Mora, México, 1993
- BAGÚ, Sergio, "Tiempo, realidad social y conocimiento: propuesta de interpretación", S.XXI, México, 1975, pp.214
- BARNÉS de Castro, Francisco *Discurso de inauguración*, en "Políticas de financiamiento a la educación superior", CESU-Miguel Ángel Porrúa, México, 1995, p.142
- BASTIÓN, Virginia y Horacio Ferreyra, "Plan Educativo Institucional", Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, 1998, pp.121
- BERTAUX, Daniel, "Metodologías, métodos, técnicas. Genealogías sociales comentadas. Una propuesta metodológica", en Estudios sobre culturas contemporáneas, No. 16, 1994, Universidad de Colima, p. 333.347
- BOBBIO, Norberto, "Diccionario de Política", 2 Tomos, Siglo XXI, México 1988, pp.1751,
- BOLAÑOS Guerra, Bernardo, "El derecho a la educación", ANUIES, Col. Temas de Hoy, No. 16, 1996, pp. 165
- BRUNNER, José Joaquín, "Educación superior en América Latina: cambios y desafíos", FCE, Chile, 1990, pp.205
- CASARES Arrangoiz, David, "Liderazgo. Capacidades para seguir", FCE, México, 1995, pp. 183
- CASARES Arrangoiz, David, "Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad", FCE, México, 2000, pp. 155
- CASANOVA, Hugo, "La Universidad de hoy: ideas y tendencias de cambio", en Universidad, política y cambio institucional, Col. Problemas educativos, CESU-Porrúa, México, 2002, pp.17-37
- "Gobierno universitario: perspectivas de análisis", en Universidad contemporánea: política y gobierno, Tomo II, CESU-Porrúa, México, 1998, pp.13-33
- CERYCH, Ladislav, "The policy perspective", en Perspectives on higher education. Eight disciplinary and comparative view, editado por Burton Clark, Universidad de California Press, Berkeley, pp.233-255
- CLARK, Burton, "Creando Universidades Innovadoras. Estrategias organizacionales para a transformación", Col. Problemas educativos, UNAM-Porrúa, México, 2000, pp.276
- "El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica", UAM Azcapotzalco-Nueva imagen, México, 1983, pp.17-279
- COMISIÓN INTERNACIONAL SOBRE LA EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI, Santillana Ed. UNESCO, Madrid, 1996, pp. 318
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 9ª. Ed., Mc Graw Hill, México, 2003, pp.204
- CORDERA Campos, Rafael y David Pantoja Morán, (Coords.), "Políticas de financiamiento a la educación superior", CESU/Miguel Ángel Porrúa, México, 1995, pp. 139
- CORTES Vargas, Daniel, "Pasado y presente de la institucionalidad universitaria. De la universidad a la posuniversitas", Primera parte, Observatorio Ciudadano de la Educación, colaboraciones Libres, Volumen IV, número 88, México, febrero de 2004.

- 
- “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción”, aprobada por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, París, octubre 1998, <http://www.unesco.cl/pdf/actyeven/ppe/boletin/artesp/47-6.pdf>.\*\*
- DEL CASTILLO, Gloria, “El impacto de la evaluación externa en dos instituciones de educación superior en México: La Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y la Universidad Iberoamericana”, en Revista *Perfiles Latinoamericanos* No. 25, diciembre 2004, pp.115-148
- “Dos Modelos diferenciados de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: la UAM-A y la UIA”, Premio ANUIES, México, 2004, pp.247
- DALE, Roger, *Globalización: ¿un nuevo mundo para la educación comparada?*, en “Formación del discurso en la educación comparada”, Jurger Schriewer (comp.), Ediciones Pomares, Barcelona, 2002, pp.318
- DELORS, Jacques, “La educación encierra un tesoro” Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, UNESCO, 1996, pp. 318
- DÍAZ, Lilia, “El liberalismo militante”, en *Historia General de México*, El Colegio de México, México 2000, 3ª reimpresión 2002, pp. 1103
- Diccionario de las Religiones, Editorial Herder, Barcelona, 1987, pp.1889
- Diccionario Pequeño Larousse ilustrado México, 2002, pp.1792
- DIDRIKSSON, Axel, “La mercantilización de la universidad pública”, en Revista *El Cotidiano*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, pp. 119
- “El financiamiento de la educación superior. Tendencias actuales”, ANUIES-OCDE, México, 1995, pp. 123
- ELSTER, Jon, “Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales”, Gedisa, España 1989, pp. 177
- Estatutos de la ANUIES, específicamente Cap. III (Organización y funcionamiento), Art. 19 (Facultades y obligaciones del Consejo Nacional) y Art. 20 (Sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Nacional)
- Estudio sobre metas de vida y valores en la población de la provincia de Yauyos, Jeanine Anderson (Coord.), Ministerio de Educación del Perú, 2001, Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana, Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa, [http://www.minedu.gob.pe/gestion\\_institucional/of\\_planmedumc/investigacion/yauyos/yauyos.htm](http://www.minedu.gob.pe/gestion_institucional/of_planmedumc/investigacion/yauyos/yauyos.htm)
- EYSSAUTIER de la Mora, Maurice, “Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia”, 4a. Ed., International Thompson Editores, México, 2002, pp. 313
- FAYA Viesca, Jacinto, “Reforma del Estado y Constitución Política”, en *Revista de Administración Pública*, No. 100, “La administración Pública Mexicana ante el Futuro”, INAP, México, 1999, pp. 280
- FERNÁNDEZ, Estela, “Gestión institucional”, Ed. Novedades Educativas, Buenos Aires, 2001, pp.111
- FLORES Olea, Víctor, “Crítica a la globalidad. Dominación y liberación en nuestro tiempo”, FCE, México, 1999, pp. 598
- Folleto “Esto es la UAM”, México, UAM 1995, pp.79
- FRASER, Ronald, “La formación de un entrevistador”, en *Historia y Fuente Oral*, No. 3, Barcelona, 1990, pp. 129-150
- Gaceta UNAM, marzo 31, 2005, p. 10-11
- GIRARD, Rene, “Mentira romántica y verdad novelesca”, Anagrama, Argentina, 1985, pp.282
- GÓMEZ Rodríguez, Amparo, “Filosofía y metodología de las ciencias sociales”, Alianza Editoria, Madrid, 2003, pp.343
- GONZÁLEZ, Jorge A., “Y todo queda entre familia. Estrategias, objeto y método para historias de familia”, en *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, Época II, Vol. 1, Num. 1, Colima, junio 1995, pp.135-154
- GUEVARA Niebla, Gilberto, “Introducción a la teoría de la educación”, Trillas, México 1984, pp. 82

- 
- HAMMER, Dean y Aaron Widavsky, "La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa", en *Historia y Fuente Oral*/No. 4, 1991, pp.23-61
- HOMS, Ricardo, "Estrategias de marketing político", Grupo Editorial norma, México 2004, pp.119
- IANNI, Octavio, "Enigmas de la modernidad mundo", caps. 1 al 6, Siglo XXI, México, 2000
- IBARRA Colado, Eduardo, "Evaluación + financiamiento = autonomía regulada. O de cómo la universidad le vendió su alma al diablo", en *Revista El Cotidiano*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, pp. 119
- IZE Malaize, Luis Gerardo, y Leticia Juárez, "El Modelo original de la UAM", UAM Azcapotzalco, Comisión de Planeación, diciembre 1981, p. 29
- KENT, Rollin, "Regulación de la educación superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 3, México, 1995, pp.73
- KOGAN, Maurice, "The political view", en *Perspectives on higher education. Eight disciplinary and comparative view*, editado por Burton Clark, Universidad de California Press, Berkeley, pp.56-78
- La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, 2000, pp. 260
- LEAL Güemez, Regina, "Redes y colaboración como método alternativo en el financiamiento de las Instituciones de Educación Superior en México: el caso de la UAM", Trabajo escrito de Modalidades para obtener el grado de Maestro en Finanzas, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2004, pp. 144
- LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA, UAM, México, 2001
- LEVY, Daniel, "Relaciones entre gobierno y universidad: una narración cronológica", en *Universidad y Gobierno en México*, FCE, México, pp.41-59
- Ley General de Educación, PAC, México, 2003, pp.126
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior, Diario Oficial de la Federación, viernes 29 de diciembre de 1978
- Ley y el Reglamento de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, abril 10 del 2003 y marzo 31 del 2004, respectivamente
- LEVY, Daniel, "Relaciones entre gobierno y universidad: una narración cronológica", en *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, FCE, México, pp.41-59
- LÓPEZ Zárate, Romualdo, "El financiamiento a la educación superior. 1982-1994", ANUIES, México, 1996, pp.296
- LÓPEZ Zárate, Romualdo, Oscar M. González Cuevas y Miguel A. Casillas Alvarado, "Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años", 2 Tomos, UAM, México, 1999, pp.633
- LOURAU, René, "El análisis institucional", *Amorrortu editores, Argentina, 1975*, pp. 297
- MARQUIS, Carlos, "Democracia y Burocracia Universitaria", UAM, México 1987, pp. 151
- MAXWELL, Joseph A., "Qualitative Research Design An Interactive Approach Applied Social Research Method Series", SAGE Publications Inc, Volume 41, George Mason University, USA, 2005, pp.192
- McGOLDRICK, Mónica y Randy Gerson, "Genogramas en la evaluación familiar", Gedisa, España, 2003, pp.1-139
- MEYER, John y Brian Rowan, "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, p.79-103, UNAM/FCE, México, 1999, pp. 329
- MIKLOS, Tomás y María Elena Tello, "Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro", Grupo Editorial Limusa, México, 2001, pp. 204
- MONTAÑO Hirose, Luis, "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada- de la universidad", en *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, UAM Iztapalapa/Miguel Angel Porrúa, México, 2001, pp. 196
- MOORE, Kate, "Perversión en la palabra: la función de las transcripciones en la historia oral", en *Historia, antropología, y Fuentes Orales*, en Palabras y Silencios Vol. 1, No. 1, Instituto Mora, México, 1997, p. **COMPLETAR DATOS**
- MORLINO, Leonardo, compl., "Manual de Ciencias Políticas", Alianza Editorial, 1988, pp.480

- 
- MUÑOZ, Humberto, "La reforma en la UNAM: algunos desafíos políticos", en *Perfiles educativos*, Tercera época, Vol. XXIII, número 91, UNAM, México 2001, pp.37-54
- MURAYAMA Rendón, Ciro, "El financiamiento público a la educación superior en México", ANUIES, Colección Temas de Hoy, No. 18, México, 1997, pp.189
- NORIEGA Chávez, Margarita, "Financiamiento de la educación superior y proyecto de país", en *Revista El Cotidiano*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999, pp. 119
- NORTH, Douglass, "Instituciones, cambio institucional y desempeño económico", FCE, México, 1993, pp. 190
- ONTORIA, Antonio, et al, "Mapas conceptuales", Necea, Madrid, 2001, pp.207
- ORDORIKA, Imanol, "Poder, política y cambio en la educación superior", en *Universidad contemporánea: política y gobierno*, CESU-Porrúa, México, 1999, pp.178-191
- "Aproximaciones teóricas para el análisis del conflicto y el poder en la educación superior", en *Perfiles educativos* No. 91, Tercera época, Vol. XXIII, UNAM, México, 2001, pp.77-96
- PALLÁN Figueroa, Carlos, "Veinte años de políticas de educación superior: continuidad y oportunidades", en *El nuevo milenio mexicano*, Tomo 4: Los retos sociales, Pascual García Alba, Lucino Gutiérrez y Gabriela Torres Ramírez, (Coords.), UAM, México, 2004, pp.327-354
- Periódico El Universal, agosto 25, 1974 1ª. Secc.
- Periódico Ovaciones, octubre 22, 1974, cabeza de nota, 1ª. Secc.
- Periódico El Día, noviembre 9, 1974, cabeza 1ª. Secc.
- Periódico El Herald, mayo 29, 1973
- Periódico El Nacional, 28 de mayo de 1973
- Periódico Excelsior, 22 de noviembre de 1973
- Periódico El Nacional, 22 de noviembre de 1973
- Periódico El Sol de México, noviembre 28, 1973
- POWEL, Walter, y Paul Di Maggio, "El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional", UNAM/FCE, México, 1999, pp. 580
- PUSSEY, Brian, "Beyond Baldrige: Extending the political model of higher education organization on governance", en *The politics of higher education*, edición 2003 de *Politics of education yearbook*, Educational policy, Vol. 17, Número 1
- PUSSEY, Brian e Imanol Ordorika, "Bringing political theory to University governance: The University of California and the Universidad Nacional Autónoma de México", en *Higher education: handbook of theory and research*, editado por J.C. Smart, N.Y, Agathon, 2001, pp.147-194
- READINGS, Bill, "The university in ruins", Harvard University Press, USA, 1997, pp.1-20
- READINGS, Bill, "The idea of excellence", Harvard University Press, USA, 1997, pp.21-53
- Revista de Administración Pública* No. 100: La administración Pública Mexicana ante el Futuro, INAP, México, 1999, pp. 280
- Revista Cemanahuac* No.41, Noviembre 13, 1997, p.11 (de la Unidad Iztapalapa)
- Revista "El Cotidiano"*, No. 95, UAM Azcapotzalco, México, 1999
- Revista "Historia y Fuente Oral"* No. 3, 1990
- Revista "Historia y Fuente Oral"* No. 4, 1991
- Revista "Tiempo"*, julio 21, 1974, p.12
- Revista de Revistas*, julio 31, 1974, p. 9, Secc. A
- REYES, Alfonso, "Trayectoria de Goethe", FCE Breviarios No. 100, México, 1954, pp.176
- RODRIGUEZ, Roberto, "Transformaciones del sistema de enseñanza superior en México en la década de los noventa", en *Universidad Política y cambio institucional*, Col. Problemas educativos, CESU-Porrúa, México, 2002, pp.143-166
- "El debate internacional sobre la reforma de la educación superior", mimeo
- y Armando Alcántara, "La reforma sobre la educación superior en América Latina en la perspectiva de los organismos internacionales", en *Revista española de educación comparada*, número 6, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. 2000
- SABINE, George, "Historia de la teoría política", FCE, México, 1994, pp.697

- 
- SALGADO Andrade, Eva, "El discurso del poder en México. Informes presidenciales 1917-1946", CIESAS-PORRUA, México, 2003, pp.563
- SALINAS De Gortari, Carlos, "México: un paso difícil a la modernidad", Plaza & Janes Editores, Barcelona, 2000, pp. 1393
- SALTALAMACCHIA, Homero, "La historia de vida. Reflexiones a partir de una experiencia de investigación", CIJUP, Cachua, Puerto Rico, 1992, pp.235
- SCHRIEWER, Jürgen (compl.) "Formación del discurso en la educación comparada", Ed. Pomares, Barcelona, 2002, pp. 318
- SCHUGURENSKY, Daniel, "La reestructuración de la educación superior en la era de la globalización: ¿hacia un modelo heterónimo?, en Educación, democracia y desarrollo en el fin de siglo, Siglo XXI editores, México, pp.118-149
- Semanario de la UAM, Suplemento 14, Noviembre 27, 1989, p.3
- Diciembre 6, 1993, p.4
- Noviembre 21, 2001
- Suplemento 15, Diciembre 4, 1989
- Diciembre 6, 1993, p.6
- Diciembre 10, 2001
- Diciembre 6, 1997
- SERNA de la GARZA, José María y Gabriela Ríos Granados, "Autonomía universitaria y financiamiento. Derecho de la educación y de la autonomía", IJ-UNAM, México 2003, Cap.I
- SLAUGHTER, Sheila y Larry L. Leslie, "Academic capitalism", en Academy capitalism: politics, policies and the entrepreneurial university, Baltimore, John Hopkins University Press, 1997, pp.1-22
- SOLIS, Ricardo, (Coord.) "Historias compartidas. Treinta años de vida universitaria", UAM, México, 2004, pp.494
- STEISS, Alan Walter, "Administración y Presupuestos Públicos", Editorial Diana, México, 1976, pp.431
- THOMPSON, Paul, "Historias de vida y análisis del cambio social", en *Historia Oral*, compl. Jorge Aceves, México, Instituto Mora-UAM, 1993, pp.117-135
- UNESCO, Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción.
- WALLERSTEIN, Immanuel, (Coord.) "Abrir las ciencias sociales", Siglo XXI, México 1999, pp. 114
- WEST, Morris, "Eminencia", 3ª. Ed., Ediciones B Argentina S.A., para el sello Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, pp. 318
- WESTON, Anthony, "A rulebook for arguments", Hackett Publishing Co, Second Edition, Indianápolis, USA, 1992, pp. 98
- WILDER, Thornton, "Los idus de marzo", Emecé Editores, Argentina, 1949, pp.251
- WITTRÖCK, Björn, "La tres transformaciones de la universidad moderna", en La Universidad europea y americana desde 1800. Las tres transformaciones de la universidad moderna, Col. Educación y conocimiento, Ediciones Pomares, Barcelona, 1996, pp.331-394

<http://es.wikipedia.org/wiki/Isomorfismo>  
<http://serpiente.dgsca.unam.mx/rectoria>  
<http://ses.sep.gob.mx>  
<http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=843>  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/mcluhan/octavio.htm>  
<http://www.cibernous.com/glosario/alaz/mito.html>  
<http://www.imp.gob.mx>  
<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>  
<http://www.sep.gob.mx>  
<http://www.uam.mx>  
<http://www.unam.mx>

Se consultaron documentos internos de la UAM (Informes anuales, discursos de toma de posesión, entre otros).