

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Entre Organizaciones Ambiguas y Flojamente Acopladas: Hacia una
Comprensión de las Instituciones que Definen a las Universidades Públicas**

Mesa Temática: Educación y Transformación Social

Modalidad: Temática

Autor: Mtra. Aydé Cadena López

Correo Electrónico: aydecadena@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Dirección de la institución: San Rafael Atlixco 186, Vicentina, Iztapalapa C.P.

09340 Ciudad de México D.F. 015558044600

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Entre Organizaciones Ambiguas y Flojamente Acopladas: Hacia una Comprensión de las Instituciones que Definen a las Universidades Públicas

Resumen

Los aportes realizados por los Estudios Organizacionales han mostrado que las organizaciones son espacios donde lo común es el caos y la complejidad debido a la interacción que hay entre diversos elementos, como las diferentes racionalidades, la incertidumbre, los juegos de poder, la ambigüedad y el flojo acoplamiento. Desde esta concepción se reconoce que dichos elementos no necesariamente son adversos a las organizaciones, sino que son inherentes a su naturaleza misma y que pueden resultar benéficos en ciertas circunstancias y contribuir a su sobrevivencia en tiempos de cambio o turbulencia; incluso, pueden arraigarse como instituciones que definen a la organización en sí misma. En ese sentido, el objetivo del trabajo es argumentar por qué la ambigüedad y el flojo acoplamiento pueden considerarse como instituciones que definen a las universidades públicas. Para ello, primero se establece brevemente qué es el nuevo institucionalismo y cuál es su concepción de institución, después se exponen los conceptos de ambigüedad trabajado por March y Olsen (1976), y de flojo acoplamiento propuesto desde Weick (1976). Posteriormente se argumenta por qué la universidad pública puede considerarse como una organización ambigua y flojamente acoplada; y se muestra el caso de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, la cual se ha constituido como una organización donde la ambigüedad y el flojo acoplamiento no han sido un obstáculo para su funcionamiento, antes bien, en ciertas coyunturas éstos han resultado benéficos para la resolución de sus problemas. Al final, se realizan algunas conclusiones generales.

Palabras clave: institución, ambigüedad, flojo acoplamiento, universidad, UACM.

Introducción

Los cambios incitados en los años ochenta por el apogeo del neoliberalismo y la globalización repercutieron, entre otras cosas, en la transformación de diversas organizaciones que buscaban responder a los patrones de eficiencia, calidad y competitividad que impuso el contexto. Las universidades fueron de esas organizaciones que buscaron adaptarse a tales circunstancias, por medio de modelos empresariales basados en una racionalidad instrumental que responde a las demandas del mercado (Ibarra, 2001; Herrera, 2002).

Sin embargo, desde los Estudios Organizacionales (EO) se argumenta que las universidades son organizaciones que no sólo siguen la lógica mercantil del costo-beneficio, pues en ellas convergen múltiples racionalidades que interactúan entre sí (Barba y Lobato, 2012), lo cual las integra como organizaciones complejas y caóticas con elementos ambiguos y poco acoplados que formalmente podrían considerarse incompatibles o adversos para lograr mayor productividad, pero que son inherentes a la naturaleza misma de las universidades (Barba y Montaña, 2001). Esta situación la viven especialmente las universidades públicas, ya que sus objetivos son poco claros y precisos porque responden a demandas sociales, culturales, incluso políticas mas no sólo económicas; viéndose en la contradicción de ser eficientes pero también socialmente aceptadas y legitimadas (Solís, 2001).

Así, la ambigüedad y en el flojo acoplamiento son elementos propios de este tipo de organizaciones, los cuales incluso pueden arraigarse en las universidades a tal grado que se convierten en instituciones que resultan útiles en la consecución

de las metas organizacionales. Al considerar ambos elementos como instituciones que en cierto momento benefician a las universidades públicas, puede entenderse cómo estas organizaciones, siendo anarquías organizadas o sistemas flojamente acoplados, pueden funcionar y cumplir sus objetivos a pesar del aparente caos que en ellas prevalece.

En ese sentido, el objetivo del trabajo es argumentar por qué la ambigüedad y el flojo acoplamiento pueden considerarse como instituciones que definen a las universidades públicas. Primero se aborda qué es el nuevo institucionalismo y cuál es su concepción de institución, seguido de una aproximación al concepto de ambigüedad trabajado por March y Olsen (1976), así como el flojo acoplamiento propuesto desde Weick (1976). Después se argumenta por qué la universidad pública puede concebirse como una organización ambigua y flojamente acoplada. Posteriormente, se presenta el caso de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, caracterizada por el arraigamiento de la ambigüedad y el flojo acoplamiento en sus reglas y procesos. Al final, se hacen algunas conclusiones.

1. El Nuevo Institucionalismo y su Concepción de Institución.

A comienzos del siglo XX, Max Weber (2005) visualizó la división del espacio social en tres principales ámbitos: social, político y económico, vinculados a través de cierto nivel de interacción entre ellos. En el ámbito de la economía, con base en las teorías de Adam Smith, David Hume y David Ricardo, surgió el modelo de comportamiento humano completamente racional y concretado en el homo economicus; modelo hipotético en el que se basaría la teoría de la economía

clásica y la teoría de la elección racional, y que entiende al individuo como un ser que tiene una racionalidad con arreglo a fines que están jerárquicamente preestablecidos, por lo que busca maximizar su utilidad teniendo definidas sus preferencias. Según este modelo, se pueden obtener los mayores beneficios posibles haciendo la menor inversión, pues se trata de un individuo que sigue la regla de la parsimonia (lograr lo más, haciendo lo menos posible) (Simon, 1988). La economía se desarrolló con base él desde mediados del siglo XVIII, incluso ahora sigue vigente en las doctrinas económicas y mercantiles que rigen actualmente.

La perspectiva institucionalista trabajada en la ciencia política, la sociología y la economía cuestionó en cierto grado esos supuestos, ya que argumenta que los individuos están naturalmente incrustados y determinados por las estructuras institucionales del contexto (Romero, 1999). Sin embargo, el institucionalismo clásico se concentró en el estudio de las estructuras institucionales de los países a nivel macro, enfocándose en su comparación y contraste, lo cual de acuerdo con Romero (1999), no permitió la conformación de una teoría explicativa a nivel intermedio que, a través de categorías y niveles, permitiera el análisis de la influencia que el ser humano tiene sobre dichas estructuras.

En los años cincuenta y sesenta, en la ciencia política y como una respuesta a los preceptos del institucionalismo clásico, surgió una corriente de pensamiento en Estados Unidos que se enfocó en estudiar el comportamiento real de los individuos en la política, más allá de las estructuras y reglas formales administrativas. De ahí, el estudio se enfocó en aspectos como el comportamiento

y las actitudes políticas o la distribución no formal del poder. Desde esta perspectiva se reconocía la injerencia del individuo en las estructuras macro institucionales, y posteriormente también se reconocería que la estructura institucional de cada país es diferente por lo que su comparación y contraste, a pesar de ser relevante, no puede constituirse como el centro del análisis. Para Romero (1999), el nuevo institucionalismo y sus diferentes corrientes –económico, político y sociológico-, surgen al intentar explicar cómo cada país enfrenta de diferentes formas los retos que son comunes a todos.

Así, el nuevo institucionalismo parte de supuestos basados en el comportamiento humano y en la influencia que éste puede tener sobre las estructuras instituidas social, cultural, política y económicamente, argumentando que las instituciones dotan de sentido a la acción humana pero también a las estructuras en las cuales se da dicha acción. En ese sentido, se establece un proceso de interacción y de retroalimentación en donde el comportamiento de los actores repercute en las macro estructuras institucionales, y éstas también tienen injerencia en las acciones, símbolos y creencias de los actores que las institucionalizan (Meyer, 2008).

El nuevo institucionalismo, entonces, analiza cómo las estructuras del ambiente influyen en el comportamiento del ser humano, cómo éste es construido por la influencia de esas estructuras, y cómo éstas son construidas y consolidadas a través de la institucionalización de los significados, creencias y valores que al ser humano hacen sentido (Meyer, 2008). Es decir, esta teoría analiza cómo algunos ordenes sociales o patrones se configuran como instituciones, al ser

arraigados e interiorizados por los integrantes de una organización (Jepperson, 2001).

En ese sentido, Levy y Scully (2007) establecen que las reglas y prácticas se institucionalizan cuando se conforman como estructuras hegemónicas, es decir, que son aceptadas por la mayoría de los actores en la organización; dicha hegemonía se basa en el discurso que sustenta y justifica la existencia de la organización, de sus objetivos y de las acciones de sus integrantes. De aquel modo, la función de las instituciones en una organización consiste en establecer los incentivos y límites que impulsan a la acción, así se configura el agregado de elecciones y opciones de los individuos o, en otras palabras, el diseño institucional.

Entonces, las instituciones no sólo son las reglas formales que buscan restringir o posibilitar las acciones de los individuos en la organización, sino que refieren a los elementos, relaciones, rutinas, costumbres o códigos de conducta que a pesar de no estar formalmente establecidos definen la vida organizacional, pues se constituyen como reglas que regulan, comunican y sustentan los significados que dan sentido y legitiman la conducta, interacción y construcción social dentro de la organización (Scott, 1995; Zucker, 2001; Ayala, 2000; Goodin 1996).

Así, desde el nuevo institucionalismo se argumenta que por medio de las instituciones la organización se configura como un sistema institucional que enmarca, limita y posibilita las acciones de sus integrantes. En ese sentido, puede

entenderse a las instituciones como las reglas del juego que restringen pero también permiten la acción colectiva, al delimitar el marco de acción de los actores y de sus relaciones dentro de una organización (Crozier y Friedberg, 1990). Al respecto, Berger y Luckmann (en Tolbert y Zucker, 1996) definen a la conformación de instituciones como un proceso central en la creación y perpetuación de los grupos sociales, "una tipificación recíproca de acciones habituales por distintos tipos de actores" (Berger y Luckmann, en Tolbert y Zucker, 1996: 180). De ese modo, esta teoría en sus diferentes corrientes se ha concentrado en la importancia de las instituciones para regular la vida de los seres humanos en diferentes ámbitos.

Ante ello, el nuevo institucionalismo se basa en supuestos laxos del comportamiento humano y prepondera el papel de las instituciones en el ámbito social. Desde esa noción de institución, puede entenderse cómo ciertos elementos o características de una organización pueden convertirse, con el paso del tiempo, en instituciones que definen a la organización en sí misma. Dos elementos que se encuentran en las organizaciones, principalmente en las universidades, son la ambigüedad y el flojo acoplamiento. Éstos son tan comunes y pueden resultar útiles en este tipo de organizaciones, que se arraigan como instituciones importantes entre los miembros de la organización. Sin embargo, para poder argumentar por qué la ambigüedad y el flojo acoplamiento pueden constituirse como instituciones en las universidades públicas, primero es necesario profundizar qué se entiende por ambos elementos y cómo éstos han sido trabajados desde las teorías de la ambigüedad.

2. Ambigüedad y Flojo Acoplamiento

2.1. La ambigüedad y las anarquías organizadas.

Al enfoque clásico de la teoría económica y de la teoría de la elección racional, sintetizado en el homo economicus, fue cuestionado por Simon (1988); quien argumentó que quienes toman las decisiones no siguen el modelo del homo economicus sino el modelo del hombre administrativo: individuo de racionalidad limitada, con conocimiento e información incompletos acerca de todas las posibilidades de decisión y consecuencias de sus acciones, por lo que los decisores no maximizan y no eligen la mejor opción sino que se conforman con la decisión que les satisface en el momento¹. A ello March y Olsen (1976 y 1997) agregan que la toma de decisiones no se da en condiciones de equilibrio, sino que sucede en condiciones de completa ambigüedad e incertidumbre.

Para Cohen, March y Olsen (1972) la toma de decisiones no sigue un modelo preestablecido sino que se va improvisando en el trayecto dependiendo de las necesidades y negociaciones inmediatas; entonces, la solución aparece cuando el individuo la considera pertinente aunque no sea la mejor o no responda al problema. Esto provoca ambigüedad y poca estabilidad organizacional, con el riesgo de que se tomen decisiones totalmente paralelas a la solución de los problemas (March, 1989). Ante ello, las decisiones de los individuos no tienen que ser necesariamente eficientes sino tener sentido para salir del problema inmediato;

¹ La racionalidad limitada resulta funcional en la toma de decisiones porque reduce la complejidad del mundo y permite tener un marco delimitado para decidir (Simon, 1988).

así, la inseguridad, la incertidumbre y la ambigüedad se consideran como elementos inherentes a la acción humana (March y Olsen, 1997).

Esta perspectiva explica por qué en la organización no impera el orden sino la ausencia de claridad, de intencionalidad o de causalidad en los objetivos, procesos y estructuras, es decir, la ambigüedad (March, 1994). Entonces, las preferencias e intereses de la organización y de los individuos son ambiguos e inconsistentes y no están previa ni instrumentalmente establecidos, pues cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren y seguido cambian sus preferencias e intereses ante las limitaciones de la estructura (March y Olsen, 1976).

Fue por ello que la ambigüedad desde la TO convencional fue considerada como algo adverso a la empresa, donde se buscaba la racionalidad instrumental, el orden, la estabilidad, el pragmatismo y la eficiencia (Ibarra y Montaña, 1990). Sin embargo, Cohen, March y Olsen (1972) no sólo contradijeron esa postura afirmando que la ambigüedad no es adversa a la organización sino que puede ser inherente a ella, y además puede resultar benéfica para la adaptación organizacional.

De ese modo, la ambigüedad y las situaciones de incertidumbre que genera serán características de las estrategias, las relaciones, las estructuras y la toma de decisiones en las organizaciones, porque las preferencias de los individuos cambian, no son claras y son inconsistentes, además la formación de preferencias no es exógena al proceso de decisión. Por ello, es poco el control que pueden lograr sobre los procesos, pero aún dentro del contexto de ambigüedad en el cual

se realizan los procesos organizacionales, los actores intentan planificar y buscan las mejores opciones para dirigir los procesos y para la solución de los problemas.

Así, March y Olsen (1976) afirman que la participación, las decisiones y las elecciones de los actores ocurren en un ambiente ambiguo y cambiante, cuyas contingencias influyen y cambian el resultado esperado, provocando efectos inesperados o contrarios a los que se deseaban conseguir. En ese sentido, la vida organizacional puede considerarse como el resultado de una planificación ambigua pero deliberada, del constante aprendizaje colectivo e individual, y de la imitación en las soluciones de los problemas (March y Olsen, 1997).

No obstante, la ambigüedad no es sinónimo de irracionalidad sino puede entenderse como una racionalidad diferente a la instrumental, ya que sustenta ciertas formas de tomar decisiones (Cohen y March, 1986; Cohen, March y Olsen, 1972) y de conformar estructuras flojamente acopladas (Weick, 1976) que permiten la acción organizada, es decir, la elección y decisión estratégicas dentro del conjunto limitado de opciones que representa la organización (Crozier y Friedberg, 1990; Friedberg, 1997). En ese sentido, la ambigüedad no es una limitante para que los actores establezcan estrategias y alcancen sus objetivos, antes bien, es lo que da sentido y posibilita la acción organizada, ya que es por la presencia de ambigüedad que la organización no puede ejercer un control absoluto sobre los procesos, las decisiones y las acciones de los integrantes, debido a lo cual éstos pueden alcanzar cierto grado de libertad dentro de la organización, lo que, aseguran Crozier y Friedberg (1990), representa una fuente importante de poder y de acción para los actores.

Ante ello, hay que reconocer que la ambigüedad es inherente a las organizaciones y que, incluso, en algunas puede llegar a institucionalizarse. No obstante, para analizar a la ambigüedad organizacional como una institución, también hay que profundizar en el análisis de las organizaciones y de la toma de decisiones, no como modelos instrumentales sino como procesos multirracionales de aprendizaje, emergentes, dinámicos y en los que intervienen aspectos del comportamiento humano que la racionalidad instrumental no contempla (Barba, 2013).

Al considerar a la ambigüedad como una institución puede entenderse cómo ciertas organizaciones, como las anarquías organizadas, pueden funcionar y cumplir sus objetivos a pesar del aparente caos e incertidumbre que en ellas prevalece. El constructo teórico de anarquía organizada refiere a las organizaciones donde predomina la ambigüedad (Cohen, March y Olsen, 1972; March y Olsen, 1976; Cohen y March, 1986); y sus principales características se concretan así:

- No se sabe ni clara ni coherentemente qué pretende la organización y qué pretenden sus integrantes (ambigüedad de objetivos).²
- No está específicamente establecido cuáles serán los medios o mecanismos para alcanzar lo que la organización quiere (tecnologías

² Así, en caso de que existan objetivos más o menos identificables, éstos no tienen el consenso de todos los participantes, y en el raro caso de que logren establecerlo serán tan generales y ambiguos que no podrán ser medibles. Esta característica se basa en el principio de que cuando los individuos deciden, no tienen claro lo que quieren y traicionan sus preferencias e intereses ante las limitaciones de la estructura organizacional (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007).

indeterminadas), por ejemplo, cuando las normas a seguir no están formalmente establecidas.³

- No se puede identificar a los tomadores de las decisiones pues no está establecido quién lleva la batuta en tal proceso, cambian constantemente y varios de los integrantes tienen la misma capacidad de participar y modificar los planes de acción (constante flujo de decisores).⁴

De ahí que las acciones realizadas por los actores en la anarquía organizada sean ambiguas y en ocasiones insuficientes para resolver los problemas existentes o para obtener los resultados esperados (Del Castillo, 1996 y 2001). Aquello, porque los objetivos, las reglas y las decisiones son ambiguos, inconsistentes, no están jerárquicamente establecidos, además son cambiados constantemente (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007); incluso, puede pasar que cuando una situación es nueva en la anarquía organizada y no se sabe cómo actuar, se recurre a soluciones que ya funcionaron en otras organizaciones.

Aquí el *garbage can model* permite analizar a la toma de decisiones como un cesto de basura del que se obtienen tanto los problemas que los decisores elijen

³ Las tecnologías indeterminadas hacen referencia a la ambigüedad en las reglas, normas o acciones dirigidas a conseguir un efecto esperado en los problemas difusamente identificados. La probabilidad de desarrollar esas acciones estratégicas es muy baja en la anarquía organizada, entre otros factores, por el constante flujo de los tomadores de decisiones (Del Castillo, 1996 y 2001).

⁴ Al cambiar asiduamente a los responsables de tomar las decisiones, las acciones estratégicas personales también cambian constantemente, y eso impide que los procesos de toma de decisiones se establezcan como largas cadenas de causalidad (Del Castillo, 1996 y 2001).

resolver (Cohen, March y Olsen, 1972), como las decisiones que se consideran las mejores por el hecho de haber funcionado en otros escenarios (March, 1989)⁵. En las anarquías organizadas la mayoría de las decisiones se toman siguiendo el *garbage can model*, pues la elección tiende a separarse del proceso formal de decisión y el sistema de información de la organización es difuso (Cohen y March, 1986).

No obstante, la toma de decisiones al estilo *garbage can model* permite que la organización tenga una gama de opciones de la cual elegir aún en la ambigüedad, porque ofrece soluciones que ya han sido probadas y que pueden dar cierto grado de certidumbre (Cohen, March y Olsen, 1972). Así como el *garbage can model* permite que la organización tenga opciones en condiciones de ambigüedad, el flojo acoplamiento puede permitir que la organización se conforme como un sistema flexible que responde a las contingencias derivadas de la ambigüedad.

2.2. El flojo acoplamiento y los sistemas flojamente acoplados.

Los sistemas flojamente acoplados se refieren a las organizaciones cuyos elementos o *partes* –jerarquía, normas, fines, actores, decisiones, acciones, intenciones- no están estrictamente estructurados y cohesionados como idealmente ocurre en las burocracias, sino que son más flexibles y están en continuo cambio o reajuste. Al ser inestables y relativamente autónomos permiten que determinada parte de la organización cambie, improvise, se reemplace,

⁵ El *garbage can model* se constituye como un modelo para la toma de decisiones, sustentado en que éstas no se estiman dependiendo del problema sino con base en los recursos disponibles o en la coyuntura por la que atraviesa la organización (Cohen, March y Olsen, 1972).

transforme su función o se adapte ante las contingencias o los efectos adversos de la incertidumbre y de las decisiones o condiciones ambiguas (Weick, 1976).

Aunque esto puede dar una impresión de inestabilidad e incertidumbre en la organización, resulta racional en el sentido de que en condiciones de ambigüedad permite el cambio y la adaptación gradual de la organización sin que afecte a los elementos que no requieren ser cambiados, representando un dinamismo en la toma de decisiones porque amplía el rango de respuesta de cada elemento organizacional. Desde esa perspectiva, se reconoce que la organización no es un ente monolítico que siempre se ajusta o amalgama siguiendo una racionalidad instrumental, sino que es un sistema desarticulado cuyos elementos pueden estar coordinados siendo interdependientes (Weick, 1976), para responder aún en condiciones de ambigüedad a las contingencias que enfrenta la organización.

Así, el concepto del flojo acoplamiento (Douglas y Weick, 1990) es útil para el análisis de las organizaciones pues en él se conciben de forma simultánea (aunque en diversos lugares de la organización) elementos que formalmente serían contradictorios o incompatibles, tales como la racionalidad y la indeterminación, el sistema abierto y el sistema cerrado, la espontaneidad y la deliberación, la certidumbre y la incertidumbre. Esto permite que las organizaciones cuenten con elementos que varían en su grado de interdependencia y que en cualquier momento pueden tener cambios espontáneos o repentinos, conservando paradójicamente cierta independencia e indeterminación.

Además, el concepto de flojo acoplamiento permite a los teóricos considerar que en cualquier lugar de la organización se puede actuar al mismo tiempo, tanto a nivel técnico (cerrado a fuerzas externas) lo cual implica estabilidad, como a nivel institucional (abierto a fuerzas externas) lo que implica flexibilidad (Douglas y Weick, 1990). Debido a dichos aspectos, propios de la ambigüedad organizacional, es necesario analizar a las organizaciones desde una perspectiva que permita entenderlas de forma alternativa a como se conciben convencionalmente.

De esa forma, los sistemas flojamente acoplados se consideran una forma organizacional donde se reconoce la coexistencia de elementos formalmente contradictorios dentro de las organizaciones, en donde éstas pueden ser entendidas tanto como sistemas cerrados que buscan la certidumbre, como sistemas abiertos indeterminados que esperan la incertidumbre. Por ello, el concepto de sistema flojamente acoplado permite considerar a la ambigüedad como algo *natural* dentro de las organizaciones; también, el flojo acoplamiento puede considerarse como una contribución que permite buscar respuestas a varios de los enigmas organizacionales que no han sido profundamente estudiados, como por ejemplo, la construcción de una definición alterna de organización o para entender la fluidez, complejidad y construcción social que implican las estructuras organizacionales (Douglas y Weick, 1990). En ese sentido, dentro de las organizaciones la variable del flojo acoplamiento conlleva a diversas significaciones: no permanencia, disolución o separación física (Weick, 1976); pero aunque las organizaciones tienen estas características no dejan de ser racionales.

El grado de acoplamiento en una organización puede tener como objeto de estudio, desde la jerarquía, medios y fines o actores, hasta la misma acción y la intención (Weick, 1976), variables difíciles de medir y de comparar o de relacionar entre sí para evaluar su grado de acoplamiento. Sin embargo, lejos de percibir a los elementos flojamente acoplados como inestables es necesario resaltar su valor, reconociendo que éstos permiten que en cierto momento la organización pueda adaptarse al contexto y sobrevivir ante los cambios externos, de la misma manera que cualquiera de sus elementos puede remplazarse, modificar su función o bien se puede introducir uno nuevo para resolver alguna contingencia, ampliando la determinación de ciertos elementos, lo que deriva en oportunidad para la toma de decisiones (Weick, 1976).

Al considerar las características de los sistemas flojamente acoplados, también es necesario tener en cuenta que éstas no garantizan el éxito o supervivencia, pues no todas las organizaciones son iguales ni responderán de la misma manera a la ambigüedad. Así, el flojo acoplamiento y los sistemas flojamente acoplados no son sinónimos de aversión o irracionalidad, sino son características organizacionales que se estudian en los EO. A continuación se argumenta por qué las universidades públicas pueden tener como principales instituciones a la ambigüedad y al flojo acoplamiento.

3. La Universidad Pública como Organización Ambigua y Flojamente Acoplada

En la introducción se comentó que las universidades se han visto sometidas a transformaciones que responden a patrones de eficiencia, calidad y competitividad iniciados con el auge del neoliberalismo. Ante ello, las universidades se ocuparon por

dar resultados en términos de eficiencia terminal y surgieron modelos educativos que seguían la lógica de modelos empresariales más que pedagógicos (Ibarra, 2001; Herrera, 2002). Sin embargo, desde la perspectiva trabajada en los EO se argumenta que las universidades, especialmente las públicas, no pueden ser concebidas como empresas que sólo siguen una racionalidad instrumental, ya que son organizaciones con una gran diversidad de objetivos, racionalidades, actores, estructuras e instituciones, cuya interrelación las constituye como organizaciones sumamente complejas, ambiguas y cuya adaptación no sigue la misma lógica que la empresarial (Montaño, 2012).

Así, para los EO, las organizaciones son constructos humanos donde las personas intentan cumplir objetivos comunes pero también específicos (Hall, 1983; Scott 1981); por lo que no pueden ser espacios unidimensionales, ordenados o que sólo siguen la racionalidad instrumental del costo- beneficio. Antes bien, desde este campo de estudio se reconoce que en las organizaciones lo que prevalece es el desorden, la complejidad, la ambigüedad, el caos, los juegos de poder, el flojo acoplamiento, la multirracionalidad y la incertidumbre (Barba, 2013). Dichos elementos son inherentes a la naturaleza de la organización e, incluso, pueden resultar benéficos en ciertas circunstancias, contribuyendo a su sobrevivencia en tiempos de cambio, turbulencia o incertidumbre.

Las universidades públicas son un tipo de organización donde puede observarse la compleja relación entre esos elementos, ya que éstas son organizaciones que tienen como fin último sobrevivir en un ambiente dinámico. Esto es conflictivo y complejo porque se encuentran en la disyuntiva de alcanzar objetivos de eficiencia terminal

basada en parámetros instrumentales y cuantitativos, o seguir metas que obedecen a la transformación social y que no tienen que ver con esos criterios (Barba y Lobato, 2012).

En ese sentido, Ibarra (2001) argumenta que las universidades no deben ser estudiadas solamente como organizaciones que buscan la eficiencia; su punto de vista es que existen dos polos desde los cuales se ha estudiado el tema de las universidades: uno positivo que las concibe como “una institución social para el progreso y el bienestar, sintetizando las aspiraciones de la sociedad en la modernidad”; y uno negativo donde “la universidad funciona como institución para la reproducción de la dominación social, sintetizando los conflictos de clase propios de la modernidad” (Ibarra, 2001: 24).

Así, Ibarra (2001) dice que la problemática social es reducida a la funcionalidad de las universidades concebida desde una visión estratégica. Ante lo cual, es necesaria una visión más compleja de la realidad social que vaya más allá de una visión funcionalista; esto “supone repensarla como el complejo de relaciones que cruzan su institucionalidad, sus organizaciones y sus procedimientos; en su funcionalidad pero también en sus sinsentidos” (Ibarra, 2001: 25-26). La misma naturaleza de la universidad, como organización altamente compleja, implica que sea un espacio donde convergen múltiples racionalidades que interactúan entre sí y que no se reducen a la racionalidad instrumental del mercado (Miranda, 2001).

Esta concepción de la universidad, considerada como un espacio donde convergen múltiples racionalidades que interactúan entre sí y que van más allá de la lógica costo-

beneficio (Miranda, 2001; Montaña, 2012), también conlleva entenderla como una organización donde la toma de decisiones es ambigua y flexible (Acosta, 2000), ya que “el servicio que presta es muy especial. Consiste en el procesamiento de seres humanos, característica que comparte con pocas otras organizaciones” (Mir, 2001: 101).

El avance que desde los EO se ha logrado respecto a la ambigüedad y al flojo acoplamiento, no sólo en las universidades sino en los distintos tipos de organizaciones, ha sido evidente. Así, la universidad pública en este campo de estudio es entendida como un tipo de organización caótica, ambigua y compleja, pues la universidad moderna, afirma Mir (2001), se define por la complejidad y por la ambigüedad en sus metas, por lo que la imprecisión que esto implica conlleva al surgimiento de nuevos significados. Ante ello, la universidad no es una organización estática y claramente definida, sino que es abstracta e imprecisa; las tecnologías que utiliza son difusas y complejas por lo que requieren de largos procesos de aprendizaje. No obstante, esa capacidad de cambiar, de desacoplarse y de moverse en diferentes direcciones es lo que le permite convivir con el desorden y la contradicción, así como actuar en las constantes condiciones de incertidumbre. De ahí que las anarquías organizadas o los sistemas flojamente acoplados sean teorías viables que permiten comprender a las universidades modernas (Mir, 2001).

Por ello, la teoría de la anarquía organizada es la más recurrente en los EO para explicar a las universidades (Montaña, 2012), ya que una de sus características fundamentales es la convivencia entre orden y desorden que en ellas ocurre (Barba, 2013). Entonces, las anarquías organizadas (Cohen, March y Olsen, 1972; March y

Olsen, 1976; Cohen y March, 1986), o los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976; Douglas y Weick, 1990) son metáforas teóricas que permiten entender a la universidad pública como un tipo de organización con estructuras, procesos y reglas caracterizados por la ambigüedad y la flexibilidad. Así, se reconoce que la ambigüedad y el flojo acoplamiento son elementos fundamentales que se encuentran presentes en las universidades públicas contemporáneas. Al ser concebidas como anarquías organizadas o sistemas flojamente acoplados, las universidades públicas son por definición espacios caóticos que pueden auto organizarse a pesar del caos que viven en la cotidianidad, ya que sus elementos están en constante reajuste y pueden adaptarse al cambio.

Por ello, la universidad pública no es un sistema lineal sino que es el resultado de todas las interconexiones y el continuo reajuste de sus elementos. Así, las universidades públicas se autorregulan y difícilmente alcanzan un estado de equilibrio perpetuo, al contrario, se caracterizan por estar en continuo desequilibrio; entonces, se constituyen como espacios complejos, ambiguos, flexibles y de incertidumbre en donde también convergen diferentes racionalidades -política, económica, social- (Ibarra, 2001; Miranda, 2001; Montaña, 2012). Aquello provoca que sean organizaciones que intentan responder a las diferentes racionalidades a partir de una configuración ambigua y flojamente acoplada de sus elementos, reglas y estructuras. En ese sentido, la ambigüedad y el flojo acoplamiento son elementos fundamentales que se encuentran presentes en las universidades públicas contemporáneas, ya que éstas se caracterizan

por la diferenciación, la heterogeneidad y la autonomía entre sus diferentes esferas de decisión⁶ (Ibarra, 2001; Montaña, 2012).

Tal es el caso de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), la cual fue creada el 26 de abril de 2001 por decreto del jefe de Gobierno del Distrito Federal (GDF), a través de un proyecto educativo especialmente diseñado para contribuir a la renovación y mejoramiento de la educación superior en zonas socio-marginadas de la Ciudad de México. El discurso de esta Universidad se basó en la educación democrática, incluyente, pública, laica y humanista, como un derecho universal para el desarrollo integral y social de los estudiantes, que combatiera la inequidad educativa, la exclusión social y el rezago escolar superior en el DF (GDF, 2001; Pérez Rocha, 2001).

No obstante, la UACM ha sido una Universidad que desde sus inicios se ha caracterizado por la ambigüedad, el conflicto y el caos en sus normas, procesos y estructuras; entre sus principales problemas está la baja eficiencia terminal, la falta de autonomía y la ingobernabilidad que la ha llevado a períodos de fuertes crisis. Ante ello, y como bien afirman Ibarra (2001) y Miranda (2001), las universidades públicas, en este caso la UACM, no sigue únicamente la racionalidad instrumental del costo-beneficio, sino que es una organización en donde prevalece la ambigüedad y el flojo acoplamiento. La UACM fue retomada como caso muestra porque es una universidad que, a pesar de sus problemáticas, ha sido capaz de adaptarse ante las contingencias

⁶ Las esferas de decisión hacen referencia a cada uno de los ámbitos y dimensiones de la universidad en los cuales hay una distribución de poder (Ibarra, 2001).

contextuales, logrando sobrevivir y convertirse en una opción viable de educación superior.

4. La ambigüedad y el flojo acoplamiento en la UACM ⁷

El modelo educativo de la UACM resultó un proyecto innovador en la educación superior pública de México, ya que se integraba por elementos no convencionales; por ejemplo, el sorteo como mecanismo de ingreso, la evaluación cualitativa y las asesorías o tutorías (GDF, 2001). Sin embargo, hubieron situaciones que no se previeron al formularlo, como las reacciones de los actores ante la implementación de un modelo que resultaba diferente incluso para ellos mismos, y que además en el papel preveía un comportamiento ideal de la comunidad universitaria. Entonces, los actores recurrieron a usos y costumbres no contemplados en la formación del proyecto inicial, los cuales terminaron anteponiéndose y desplazando los fines pedagógicos buscados por la Universidad.

Por ejemplo, el primer gobierno de la Universidad fue centralizado, aunque formalmente contaba con una estructura descentralizada, pues desde 2005 en la *Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México* se estableció que su gobierno se integraría por dos órganos: el consejo universitario, principal órgano

⁷ Para el desarrollo de este apartado, se recopiló información acerca de la UACM a través de entrevistas semi estructuradas realizadas a ciertos actores clave, y de las cuales se recuperan de manera literal algunos fragmentos que resultan relevantes para ejemplificar el tema aquí analizado. También se hizo observación directa en algunos de sus planteles, aunado a la revisión de documentos que permitieran una triangulación de la información para establecer su veracidad.

de gobierno, y la rectoría. Sin embargo, en la realidad existía una centralización en la toma de decisiones alrededor de la figura del rector, estableciendo relaciones políticas y de poder en torno a la posición jerárquica de la rectoría.

*“Había un cuerpo profesoral muy arraigado con este matiz político, otros que veníamos sinceramente de toda una trayectoria hiperacadémica; entonces había uno que no era licenciado pero era militante y había trabajado toda su vida, los más grandes digamos, y los otros más jóvenes veníamos con doctorado todos. Esa mezcla como quiera que sea tiene consecuencias que, por lo general, tienen que ver con el conflicto y ¿quién era el que generaba el equilibrio? El rector. Venían tres grupitos y les daba la razón, venía otro grupo contrario y también le daba la razón, de cierta manera él sí generó eso pero no generó normatividad necesaria en la Universidad... El rector era el punto neurálgico, de equilibrio con los distintos grupos que se querían ver la cara, que se odiaban y que tenían conflictos entre ellos. En ese sentido, la figura del rector era relevantísima, pero también se le daba mucha importancia al Consejo General Interno que hacían grilla, hacían grilla porque no tenían poder pero al final tensaban la cuerda para presionar al rector y lo que manejaba, así funciona...”*⁸ (Entrevistada A)

Aquello, en parte, fue posible debido a la falta de una normativa clara y específica que regulara las acciones en la Universidad. Esta ambigüedad en la normativa se presentó desde que la Universidad surgió por el *Decreto de Creación del Gobierno del Distrito Federal* (GDF, 2001), sin contar con una normatividad

⁸ Profesora investigadora desde 2007 de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana en el plantel San Lorenzo Tezonco, también fue representante del Segundo Consejo Universitario.

más específica como un estatuto orgánico, estatuto académico, estatuto del personal administrativo y educativo que establecieran las normas formales que guiarían los procedimientos.

“Como no ha habido normas, como no se han formalizado las normas, lo que ha surgido son normas informales, ósea prácticas que terminan convirtiéndose como si fueran normas, prácticas estandarizadas. Esas han sustituido a las normas formales por muchas razones y eso hace que, como en el ejemplo que te decía hace rato de la certificación, las prácticas, en el nivel de la práctica cotidiana se niega lo que el modelo dice...” (Entrevistado B)⁹

“La Universidad no tiene estructura, al Universidad se creó muy al vapor y nunca se acabó de estructurar. Entonces, no hay reglamento de profesores, no hay reglamento de personal académico, no hay reglamento de estudiantes, hay solamente el Estatuto General Orgánico que lo hicieron también sobre la rodilla un mes antes de que fuera el cambio de rector; y está la Ley que hizo la Asamblea para darle la autonomía, pero es una ley que finalmente es una ley, entonces tiene muchas carencias, muchas deficiencias y no tiene estructura la Universidad, cada

⁹ Profesor- investigador desde 2007 de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana en el plantel San Lorenzo. También ha fungido entre los principales voceros del Frente Amplio de Profesores de la UACM, un grupo de docentes que han fijado una postura que pugna por una resolución de los conflictos internos de la UACM y que han propuesto reformas a los procedimientos administrativos, académicos y pedagógicos.

quien hace allí como considera de acuerdo al poder que tiene para implantar sus cosas...” (Entrevistada C)¹⁰

“Yo estoy convencido es que hubo una clara decisión de no avanzar en la normatividad, por qué, si no hay normatividad quien dirige la Universidad puede ejercer decisiones discrecionales, no tiene contrapesos y todas sus ocurrencias las realiza vía decisiones de esa autoridad ejecutiva, el rector, y en ese marco [al rector] le convenía que no se aprobara, que no se avanzara en la normatividad. Eso, digamos, en una vocación pues un poco autoritaria y de decisiones arbitrarias, eso explica que durante nueve años no se haya avanzado en la normatividad” (Entrevistado D)¹¹

En ese sentido, se puede decir que no se contemplaron las posibles consecuencias que generaría la implementación de un modelo educativo diferente dentro de un contexto de reglas y estructuras poco definidas. La falta de una normatividad definida resultó importante en la implementación del proyecto de la Universidad, ya que no había antecedentes que dieran un referente de cómo actuar ante los preceptos teóricos enmarcados en el modelo educativo.

¹⁰ Doctora integrante del Consejo Asesor del primer rector Manuel Pérez Rocha, posteriormente, fue la primera rectora elegida por el Consejo Universitario, cargo en el que estuvo de 2010 a 2013.

¹¹ Profesor- investigador de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana, quien imparte clases desde hace diez años en el plantel San Lorenzo Tezonco. También fue coordinador de la Academia de Ciencia Política y Administración Urbana de la UACM.

Entonces, por ejemplo, el rector, fundador del modelo educativo, era quien mejor entendía lo que quería decir el modelo y los demás hacían su propia interpretación de lo que se establecía en la teoría.

“El problema es que el modelo no aterriza porque no hay normatividad para aterrizarlo ni acciones para aterrizarlo. Yo creo que hay una falta de voluntad política permanente, una idea de que todo mundo tiene en su cabeza cual es el modelo. Bueno, quien gestó esto tenía en su cabeza el modelo, llega una persona que yo respeto mucho, cuando empezó el Congreso Universitario lo invitaron, fue mi profesor, un amigo [del rector], un tipo que trabaja cuestiones de epistemología y de educación, muy inteligente de la UAM; y él me explicaba el modelo de una manera que realmente jamás la había visto y dije “claro todo esto tiene sentido”, pero bueno evidentemente fue cuestión de avistar muchos elementos de este modelo que fueron fraguando dos o tres personas bien intencionadas pero que, por un motivo o por otro, todos tienen una visión del proyecto educativo de la UACM dentro de su cabeza muy diferente... El segundo problema es que ellos creen que el modelo que ellos entienden es el verdadero, estamos en la tierra de los sofismas, entonces es muy complicado” (Entrevistada A)

Así, los actores de la Universidad tuvieron que enfrentarse a un modelo distinto que en teoría debía modificar la forma de enseñanza superior y que, además, se basaba en un comportamiento ideal de los individuos, apegado totalmente a los lineamientos teóricos de conducta.

“No sólo tiene que ver con el modelo sino tiene que ver con las visiones humanas que lo armaron, que supone la bondad infinita de las personas, y que naturalmente

los seres humanos pueden cambiar. Esa es una visión anti sociológica, estática y metafísica de los seres humanos, que está presuponiendo que la gente es buena, que son humanistas, que por enseñarles humanismo van a ser más humanistas y más críticos, que van a olvidarse del espíritu santo, que no tienen una historia anterior, que no tienen un lugar social específico” (Entrevistada A)

Las normas existentes no eran lo suficientemente claras para resolver las contingencias que se presentaron en la implementación del modelo educativo y, entonces, comenzaron a surgir zonas de incertidumbre que en algunos momentos llevaron a no saber cómo guiar el proceso de toma de decisiones, optando por viejas respuestas que habían resultado en otro contexto. En ese sentido, fue visible la presencia de ambigüedad en las reglas formales iniciales que se implementaron en la Universidad, e independientemente de los fines originales de su propuesta educativa, tuvieron que buscarse soluciones que dieron resultado en otras universidades para intentar responder a las zonas de incertidumbre.

“En esto creo que hay un enfoque que se llama incrementalismo, vamos a cambiarlo gota a gota y en dos años ya tenemos otra cosa completamente diferente. Yo creo que lo que aquí ocurrió fue algo así, que muchos empezaron a meterle propuestas de ajustes al modelo de certificación y ahora ya es algo muy parecido a los modelos normales, o convencionales, o dominantes; muy parecido a eso, pero se mantiene la ficción del modelo educativo, se mantiene la imagen de que es modelo alternativo. Entonces, en realidad, lo que tenemos es un coctel de una innovación administrativa con prácticas que la niegan, es un coctel ahí raro...” (Entrevistado B)

Así, puede afirmarse que la ambigüedad y la incertidumbre en la implementación del proyecto educativo de la UACM, ha sido en gran medida consecuencia de la ausencia de una normatividad clara y precisa que regule el comportamiento de los actores, ambigüedad que ha estado presente desde los inicios de la Universidad y que se ha arraigado y antepuesto a ciertos cambios en la normatividad formal. Muestra de ello fue la aprobación en 2005 de la *Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México*, documento que a pesar de darle legalmente autonomía a la Universidad no sustituyó lo que se establecía en el *Decreto de Creación*, aunque algunos de sus preceptos se oponían. Por ejemplo, la parte en donde la ley dice que el rector será elegido por un consejo universitario integrado por miembros de la Universidad, mientras en el decreto se afirma que el rector podrá ser elegido por un comité designado por el GDF.

Esa convivencia de la norma antigua con la nueva ley provocaba una ambigüedad en las reglas formales, llevando a la UACM a conformarse como una anarquía organizada, donde las reglas no están claramente definidas; por lo cual los actores recurren a la norma que más les conviene o que mejor se adapta a sus necesidades.

“Tenemos vigente la Ley de la Universidad que le otorga autonomía, tenemos parte de la Norma 4 que es una normatividad propia de cuando la Universidad no era autónoma pero que también sigue vigente, tenemos un Estatuto General Orgánico que no está terminado y en donde queda pendiente cosas tan importantes como la estructura académica; precisamente, por eso sigue teniendo vigencia y operatividad la Norma 4, pues el Estatuto General Orgánico no se

terminó de elaborar solamente se aprobó una parte, entonces, es un estatuto mocho, le falta todo lo relativo a la estructura administrativa y académica de la Universidad, gran parte de lo que es la Universidad. Sintetizando, tenemos normatividad propia de cuando no era autónoma la universidad, la Ley de autonomía, un Estatuto General Orgánico incompleto, usos y costumbres, normas provisionales y también se ha recurrido a las llamadas normas supletorias, es decir, ante la ausencia de normas internas se recurre a normas que operan para otros ámbitos y no para la Universidad. Entonces, tenemos una mezcla y eso hace muy errático y, yo diría, hasta muy anárquico porque en toda esta situación cada actor recurre a las normas que le convienen o a los usos y costumbres que le convienen” (Entrevistado D)

No obstante, a pesar de aquella convivencia de la norma antigua con la nueva ley y de la ambigüedad en las reglas formales que esto ha provocado, los integrantes de la Universidad han logrado cierta adaptación a la ambigüedad en la normativa y han interpretado a su modo el modelo. Incluso, en ocasiones esto ha hecho más fácil la adaptación de la Universidad a las contingencias del ambiente, pues aún recurren a la norma que más les conviene o que mejor se adapta al problema que se debe resolver en determinado momento.

Si se entiende a la UACM como un sistema flojamente acoplado, se podrá ver que el flojo acoplamiento se ha arraigado en la Universidad y se ha constituido como una institución fundamental para esta organización; ya que le permite desagregar su normatividad en normas antiguas y nuevas, y a partir de ello generar decisiones que respondan a coyunturas específicas. Por ejemplo, al tener vigentes la *Ley de*

autonomía pero también el *Decreto de creación*, la Universidad a pesar de ser autónoma puede permitir la intervención del GDF en sus decisiones, pues el decreto valida tal intervención porque es una normativa que se emitió cuando la Universidad era un organismo descentralizado de la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal.

Muestra de la intervención del GDF en la toma de decisiones de la Universidad es que, tras crearse el Estatuto General Orgánico (EGO) en 2010, se eligió a una nueva rectora. Sin embargo, un grupo opositor a ella mostró descontento con su forma de gobernar y su supuesta intervención en la elección del tercer consejo universitario. Entonces, en 2013 el grupo opositor hizo un paro de actividades, pidió la destitución de la rectora, eligió a su propio consejo universitario y designó a Enrique Dussel como su rector interino (Albertani, 2013).

“Ellos hicieron un proceso y formaron su propio Consejo Universitario fuera de toda legalidad porque inclusive cuando quisimos juntarnos para que eso fuera legal, había allí diputados de la Asamblea, ellos metieron diputados, metieron muchísima intervención externa, vulnerando la autonomía de la Universidad, allí estuvieron los diputados de IBM, del lado de Bejarano, que son mayoría en la Asamblea Legislativa, y ellos se metieron totalmente a pelear la Universidad. Nosotros no podíamos hacer mucho porque ellos dan el dinero, entonces nosotros tratábamos de negociar, de contemporizar y de mostrarles, pensábamos que podíamos mostrarles que la legalidad estaba de lado de nosotros. Entonces, en el Consejo universitario se acordaron una serie de cuestiones, pues, contra toda ley; los mismos diputados, el mismo diputado Santillana, dijo “este Consejo Universitario

no puede ser instalado porque no hay quórum". Entonces, ellos se levantaron y se fueron, no había quórum y, a pesar de que no tuvieron un Consejo Universitario legítimo, ellos se juntaban y en franca minoría, contra todo reglamento, una cosa que sorprende por el atropello a toda norma, en franca minoría, pues, me destituyeron según ellos y nombraron a Dussel rector" (Entrevistada C)

A pesar de que eso fue extraoficial, pues no estaba establecido en el EGO, fue avalado por el GDF y la Comisión de Derechos Humanos del DF, lo cual resultó válido ya que el decreto contempla la intervención del gobierno local para resolver problemas críticos de la Universidad; con la rectora destituida y con el nuevo rector avalado por el GDF el paro de actividades llegó a su fin en diciembre de 2012.

Así, el flojo acoplamiento en la normativa permitió que, con la intervención del GDF y de la Comisión, la UACM reanudara actividades tras la mayor crisis de gobernabilidad que ha enfrentado. También permitió que la comunidad universitaria cerrara filas en torno al rector interino, pues aceptó la importancia de tener como rector a una figura intelectual importante como Enrique Dussel y, aunque varios estaban inconformes con la forma en cómo llegó a ocupar el cargo, la mayoría aseguraba que con Dussel como rector se le daría prioridad a la cuestión académica y se le restaría protagonismo a la cuestión política. De esa forma, la ambigüedad y el flojo acoplamiento en la normatividad de la UACM puede ser una muestra de cómo estos elementos se han institucionalizado en esa Universidad, pues cumplen una función fundamental que es dar sentido a las

acciones y decisiones de los actores, más que por ineficiencia o incapacidad para crear una única normativa clara y precisa.

Otro espacio donde puede verse lo arraigado que está el flojo acoplamiento en esta Universidad son las academias de estudio, las cuales supuestamente son grupos que los profesores forman por licenciatura para coordinar el trabajo académico en cuestiones como la evaluación. Sin embargo, existen ciertas lagunas en lo que se entiende por academia de estudio, aunado a las contradicciones de personalidad y las diferentes concepciones educativas que prevalecen entre los profesores; pues, aunque los académicos aceptan involucrarse en un proceso de educación distinto, la mayoría han sido educados en un sistema tradicional. Así, en ninguna reglamentación de la Universidad se encuentra definido qué son, cómo se organizan o cómo funcionan las academias de estudio, por lo cual en ocasiones la disposición y el desarrollo del trabajo de los profesores se tornan desiguales.

“En ningún lugar dice qué es una academia, ni en la Ley de la Universidad ni en el Estatuto General Orgánico; en el Estatuto, en algún transitorio dice que las academias podrán organizarse por plantel, pero eso es como algo provisional en lo que se hacía un Congreso Universitario que discutiera los temas de la estructura académica y la estructura administrativa de la Universidad; pero, al margen de ese transitorio no está en ningún documento la figura de las academias, que diga qué es un academia, cómo se conforman las academias, cuáles son sus requisitos, cuáles son sus facultades, sus funciones, sus atribuciones, cómo se organiza, no hay nada de eso sin embargo las academias han operado... Otro ejemplo es que

está la figura de los enlaces de las academias, cuáles son sus facultades y atribuciones, tampoco está establecido... Hay academias en las que se conocen en el pasillo tres psicólogos y forman su academia, y eso que no tenemos carrera de psicología... Yo pedí los informes cuando fui coordinador académico y había cerca de cincuenta academias en toda la Universidad, hay academias generales, por plantel, por carrera y hay carreras que tienen nueve academias, por ejemplo, Promoción de la salud tiene nueve academias de dos colegios” (Entrevistado D)

No obstante, ante esta ambigüedad en las academias de estudio, los profesores también han encontrado cierta flexibilidad en la estructura académica que les ha permitido organizarse en grupos y construir los programas de estudio o los instrumentos de evaluación, dependiendo de las necesidades educativas que ellos detectan en sus estudiantes. Aunque esto puede llevar a que cada profesor haga su propio instrumento o que arme su propio programa de estudios, también posibilita que las formas de evaluación y los programas de estudio sean flexibles, que se actualicen constantemente y que no tengan que seguir un solo proceso de aprendizaje y evaluación que termine siendo rígido.

“La idea original es que los profesores aplicáramos los mismos criterios para certificar una materia y, entonces, ahora en la práctica ya la oficina de certificación permite que cada profesor meta un instrumento diferente, prácticamente ya el trabajo colegiado entre profesores para certificar entre todos la misma materia, ya es una simulación porque cada uno puede aplicar diferentes instrumentos y, de hecho, puede enseñar lo que le dé la gana en su materia y luego aplica él su examen; eso es lo que pasa también en la UNAM” (Entrevistado B)

Esas situaciones son una muestra de cómo la ambigüedad y el flojo acoplamiento se han institucionalizado en esta universidad pública, pues se arraigan entre sus actores quienes las utilizan a su favor en la resolución de problemas o para la toma de decisiones en ciertas coyunturas. Los actores han aprendido a vivir con ambos elementos en la Universidad, ya que dan sentido a sus patrones de conducta y a sus acciones; asimismo, les permiten modificar o improvisar acciones y decisiones para enfrentar contingencias emergentes.

A manera de conclusión

Ante la importancia del papel social, económico y político que tienen las universidades, resulta pertinente analizar y comprender a este tipo de organizaciones en su complejidad y no únicamente siguiendo los estándares de la eficiencia y la productividad mercantilistas. En ese sentido, el estudio de la universidad pública como una organización donde la ambigüedad y el flojo acoplamiento pueden constituirse como instituciones que las definen, permite una comprensión alterna de su naturaleza caótica.

Tal es el caso de la UACM, cuyas reglas y procesos se han caracterizado por la ambigüedad y el flojo acoplamiento, a lo cual los actores han logrado adaptarse arraigando ambos elementos que, puede decirse, se han institucionalizado y han servido para la resolución de algunos problemas y para alcanzar ciertos fines de la Universidad. Por ejemplo, está la situación de su normativa, la cual debido a que es ambigua y flexible, al tener vigentes reglas diferentes incluso contradictorias, ha

permitido que los actores hagan diversas interpretaciones de la regla formal o que recurran a la regla que más les conviene para la toma de decisiones en coyunturas específicas, como ocurrió con el paro de actividades.

Esta perspectiva de la universidad pública trabajada en los EO, permite estudiarla de manera integral como una organización compleja que no sigue únicamente la racionalidad instrumental, pero que tampoco deja de ser racional por ser ambigua y flojamente acoplada. También permite comprender sin prejuicios cómo elementos que desde otras disciplinas pueden ser considerados adversos a las organizaciones, no sólo son inevitables sino que pueden llegar a institucionalizarse definiendo a la organización en sí, como ocurre en las universidades públicas.

Fuentes y Referencias

Acosta, Adrián Silva (2000). *Estado, políticas y universidades en un período de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México*. México: Universidad de Guadalajara/CUCEA/FCE. pp. 44-78.

Albertani, Claudio (coord.) (2013). *Pienso luego estorbo*. Segunda edición. México: Juan Pablos Editor.

Ayala, J. (2000). *Fundamentos institucionales del mercado*. México: UNAM/DGAPA.

Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coord.) (2001). *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM/ Miguel Ángel Porrúa.

- Barba, Antonio Alvarez y Odette Lobato Calleros (coords.) (2012), *Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización*. México: UAM-I/Miguel Ángel Porrúa. pp. 33-58.
- Barba Álvarez, Antonio (2013), "Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades". *Gestión y estrategia*, 21 (44), 139-152.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Cohen, Michael D. y James G. March (March 1, 1986). *Leadership and Ambiguity: The American College Presidency* (2 ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza. pp. 35-105, 187-250.
- De la Rosa, Ayuzabet Alburquerque (2007). "Poder, ambigüedad e institución: repensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional". *Administración y Organización*. Junio de 2007. pp. 11-29.
- De Remes, Alain (2001). "Elección racional, cultura y estructura: tres enfoques para el análisis político". *Revista Mexicana de Sociología*, 63 (I), Enero-Marzo, México DF: Instituto de Investigaciones Sociales.
- Del Castillo, Arturo (1996). *Racionalidad limitada y ambigüedad administrativa: Marco conceptual para el estudio de decisiones no programadas en organizaciones complejas*. (Tesis inédita de licenciatura), Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales, México.

- Del Castillo, Arturo (2001). "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas". *Documento de trabajo del CIDE*, 36, México: CIDE-División de Administración Pública. pp. 1-32.
- Douglas, Orton J y Karl E. Weick, (1990) "Loosely Coupled Systems: A reconceptualization". *Academy of Management Review*, 2 (15), 203-223.
- Friedberg, Erhard (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Éditions du Seuil.
- Gobierno Del Distrito Federal-GDF (2001). *Acuerdo del Jefe de Gobierno para la creación de 15 escuelas preparatorias y de la Universidad de la Ciudad de México*. Recuperado de www.iems.df.gob.mx/sistema/pdf. Consultado el 27 de julio de 2016.
- Goodin. R. (1996), "Las instituciones y su diserto". En Goodin. R (comp.), *Teoría del diseño institucional*. Barcelona: Gedisa. pp. 13-73.
- Hall, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*, 3a. ed. Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall Intl. pp. 1-73.
- Herrera M., Alma (2002). "El cambio en la década de los noventa: estudio comparado de 10 universidades públicas de México". Didriksson T., Axel y Alma Herrera M., *La transformación de la universidad mexicana. Diez estudios de caso en la transición*. México: UAZ/ Miguel Ángel Porrúa. pp. 9-48.
- Ibarra, Eduardo Colado (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990). *Teoría de la Organización*:

fundamentos y controversias. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. pp. vii- xxvi.

Jepperson, Ronlad L. (2001). "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo", en Powell, Walter y Paul DiMaggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCA/ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C./ Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 67-109, 193- 215.

Levy, David y Maureen Scully (2007). "The institutional entrepreneur as modern prince: The strategic face of power in contested fields". *Organization Studies*, 28 (7), pp. 971-991.

March, James G. (1989). *Decisions and organizations*. New York: Blackwell. pp. 101-115.

March, James G. (1994). *A primer of decision making*. New York: The Free Press. pp. 1-23,175-219.

March, James G. y Johan P. Olsen (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget. pp. 1-37.

March, James G. y Olsen, Johan P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: FCA/ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C./ Universidad Autónoma de Sinaloa. pp. 67-109, 251-268.

Meyer, John W (2008). "Reflexions on Institutional Theories of Organizations". En Greenwood, Royston, Christine Oliver, Kerstin Sahlin y Roy Suddaby, *The*

sage handbook of organizational institutionalism, London: Sage. pp. 790-811.

Mir, Adolfo (2001). "La universidad moderna y los modelos organizacionales". En Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coord.) *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM/ Miguel Ángel Porrúa. pp. 99-103.

Miranda López, Francisco (2001). *Las universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional*. México: El Colegio de México/ Universidad Pedagógica Nacional. pp. 21-164, 209-292.

Montaña, Luis Hirose (2012). "La organización universitaria. Disputa y tensiones entre el modelo administrativo y la anarquía organizada". En Barba, Antonio Alvarez y Odette Lobato Calleros (coords.). *Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización*. México: UAM-I/ Miguel Ángel Porrúa. pp. 33-58.

Pérez Rocha, Manuel (2001). "Propuestas educativas de gobierno del Distrito Federal". En *Anuario educativo mexicano: visión retrospectiva 2000*. México: Universidad Pedagógica Nacional/ La Jornada Ediciones.

Romero, Jorge Javier (1999). "Estudio introductorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías". En Powell, Walter W. y Paul DiMaggio (comp.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Primera edición es español. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración pública, A.C./ Universidad Autónoma del Estado de México/ FCA. Traducción de Roberto Ramón Reyes Mazzoni.

- Scott, R. W. (1981), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice. pp. 3-26.
- Scott, Richard W. (1995). *Institutions and Organizations*. London New Delhi: Sage/ Thousand Oaks.
- Simon, H. (1988), "La anatomía de la organización". En *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar Ediciones. pp. 209- 234.
- Solís, Pedro (2001). "Universidad, organización y sociedad. Saberes organizacionales: alcances y limitaciones de la certificación". En Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coord.) (2001). *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. México: UAM/ Miguel Ángel Porrúa. pp. 133-161.
- Tolbert, S. Pamela y Lynne G. Zucker (1996). "The institutionalization of institutional theory". En Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organization studies*. Londres: Sage. pp. 175-190.
- Weick, Karl E. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". En *Administrative Science Quarterly* núm. 1 (21), pp.1-19.
- Zucker, Lynne C. (2001) "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural". En Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCA/ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C/ Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 126-153. (1991).