

## EMPRENDER E INNOVAR EN LA INCERTIDUMBRE: EL ESTABLECIMIENTO DE LA UAM-CUAJIMALPA COMO EXPERIENCIA INSTITUCIONAL

---

MAURICIO MAGDALENO MENDOZA TOVAR

Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional

**RESUMEN:** La creación de la Unidad Cuajimalpa de la UAM (UAM-C), cuarta unidad de esta casa de estudios y ubicada en el poniente de la Ciudad de México, se puede explicar en esta historia a partir de dos elementos: la innovación y el emprendimiento. Esta historia tiene como protagonistas a grupos fundadores (emprendedores institucionales) que, a partir de sus distintas influencias, dieron forma a un modelo educativo " ecléctico " sometido a la tensión, por un lado, entre la identidad institucional y el capital académico acumulado y, por otro, a los nuevos referentes y retos de la educación superior que demandaban transformaciones en las instituciones de dicho nivel a inicios del siglo XXI. La UAM-C irrumpió en el escenario de la educación

superior mexicana después de un largo periodo de tiempo en donde no se habían creado universidades públicas nacionales como tales de manera que el nacimiento de esta Unidad parecía recoger demandas cualitativas y apuntar a la aparición de una posible nueva generación de instituciones de educación superior en el país. Esta tesis estudia los procesos institucionales, organizacionales y los recursos que los emprendedores — involucrados en diferentes niveles y momentos — usaron para la construcción de una universidad en búsqueda de un sello distintivo, con retos múltiples; el primero de ellos, a la fecha no resuelto, el contar con una sede propia.

**PALABRAS CLAVE:** universidades públicas, innovaciones educativas, emprendedor institucional, organización institucional, política educativa.

### Introducción

Esta investigación analiza el proceso de establecimiento de la UAM-C (desde mediados del 2004 a último trimestre de 2005) y sus alcances iniciales en cuanto a la innovación

pretendida, así como las formas de organización de sus fundadores en condiciones temporales y materiales adversas. Esto con el intento final de resaltarlo como un proceso sui generis de expansión universitaria útil en el aprendizaje y enriquecimiento de los estudios sobre la organización en las universidades.

Las visiones de los distintos fundadores y los contenidos de UAM-C estuvieron atravesados por una tensión entre el cambio y la permanencia, entre las experiencias de las tres primeras unidades de esa casa de estudios y los nuevos referentes en el ámbito de la educación superior. Dicho proceso de establecimiento constituyó una oportunidad de poner en la balanza treinta años de experiencia, logros y desaciertos para sus académicos y hacer que ella recogiera preceptos para la educación superior poco vistos en las universidades mexicanas. A partir de estas consideraciones, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué papel ha desempeñado la innovación educativa en la UAM-C y cuáles fueron sus alcances y limitantes?
- ¿Cuáles fueron los mecanismos desarrollados para integrar lo nuevo y lo tradicional dentro del proceso de establecimiento?
- ¿Qué tipo de personas y recursos estuvieron involucrados y cómo se organizaron para establecer la Unidad?

Para responder a estas preguntas, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el tipo de influencias, externas e internas, tradicionales y nuevas, con las que se diseñó el modelo educativo y la primera oferta educativa de la UAM-C.
- Explorar la participación de los académicos fundadores y sus perfiles para ponderar los mecanismos, recursos e influencias puestos en marcha.
- Reconstruir el desarrollo y las visiones que se pusieron en juego en la elaboración de los cinco primeros planes de estudio de la Unidad.
- Estudiar los cambios y permanencias en los contenidos de UAM-C para realizar un balance sobre su innovación.

A partir de estos objetivos y con los primeros datos de campo, se adoptaron dos ejes conceptuales para el análisis:

#### Emprendedor institucional

- Actores organizados que aprovechan oportunidades (DiMaggio, 1988).
- Evitan la radicalidad y tienen potencial movilizador (Leca, 2008).
- Son expertos en su área de trabajo, lo que les da mayor capacidad crítica. Rompen con reglas existentes (Garud, 2007).

#### Innovación en educación superior

- Es deliberada, más que un cambio fortuito (Huberman, 1973; Havelock y Huberman 1980; ANUIES 2004)
- Es incremental, pocas veces radical, debido a la base pesada y acoplamiento flojo de las instituciones educativas (Clark, 1983)
- Es un proceso comunitario donde se concilian intereses (Hannah y Silver, 2006).

El primer concepto discute los rasgos, recursos y capacidades de los actores con potencial de cambio en UAM-C, mientras el segundo brinda elementos para hacer un balance y discutir la naturaleza de la innovación pretendida. Estos dos ejes conceptuales, a su vez, son abordados de manera transversal en tres categorías de análisis: a) las formas de negociación, b) las influencias en los académicos (de sus campi y de sus disciplinas) y c) las tensiones entre el cambio y permanencia propias de todo proceso de innovación.

Esta investigación, primordialmente cualitativa, cuenta con un enfoque organizacional ya que está orientada a estudiar la acción de individuos y grupos en la concreción de un proyecto institucional. En concordancia con las referencias teórico-metodológicas (Weiss, 1994; Bogdan y Knopp, 1998), se utilizaron entrevistas a profundidad para obtener información de primera mano de los involucrados, explorar sus marcos de referencia propios y entrar en contacto con sus intereses y posturas sobre lo que debía cambiar con la nueva unidad. Todo ello sin descuidar las múltiples perspectivas con el fin de lograr un retrato más amplio y plural del proceso.

Con el objetivo de dar mayor fiabilidad a los datos y combatir inconsistencias en la información, dado el acceso desigual a los fundadores, se realizó una triangulación entre las diversas fuentes (Denzin, 1989). Se utilizó específicamente la triangulación de datos, (el cruce de fuentes de información) y también la triangulación de métodos (entrevistas a profundidad y análisis documental). Las tres fuentes que alimentaron la investigación fueron: a) Textos de análisis y reflexión sobre UAM-C y UAM, b) Actas de Colegio Académico (UAM), y c) Entrevistas a profundidad (22 en total).

Esta investigación consiguió acceder a algunos académicos no considerados dentro de los previos (y escasos) estudios sobre esta institución, además de que su marco conceptual brinda, dentro de sus limitaciones, una mirada teórica y empírica distinta de UAM-C a sus siete años de existencia.

## Contenido

El conjunto de eventos analizados a continuación estuvo enmarcado por un contexto adverso en el que la carencia de un espacio propio y la premura dificultaron todas las actividades de organización y planeación incluso hasta el día de inicio de operaciones.

Los “círculos de emprendedores” (Figura 1) representan una construcción analítica para abordar las distintas participaciones en la creación de UAM-C. Ella enfatiza la idea de grupos bien definidos con intereses similares que participaron en momentos y niveles diferenciados, no significa que hayan sido grupos cerrados. Los círculos fueron permeables; algunos académicos realizaron aportes en más de uno y hubo vínculos existentes entre ellos. Además, al interior de cada uno, sólo algunos integrantes pueden ser considerados “emprendedores institucionales” como tal, ya que otros tomaron un papel más de apoyo.

El primer círculo de fundadores de la UAM-C se formó en la primera mitad del 2004 y estuvo compuesto por funcionarios de Rectoría General y académicos originarios de la Unidad Iztapalapa (UAM-I). Estos académicos eran especialistas en las ciencias duras lo cual pudo orientar su interés por darle peso a las matemáticas aplicadas (IcCI, IcXM) y proponer para la unidad un “culto a las matemáticas” (2XF). Los principales promotores de este círculo fueron el Rector General Luis Mier y la Dra. María José Arroyo,

dadas las ideas que plasmaron en la propuesta y justificación iniciales, quienes tuvieron un apoyo definitorio desde la Subsecretaría de Educación Superior con Julio Rubio Oca.

Las razones de Luis Mier para proponer la creación de UAM-C obedecieron a una conjugación de factores benéficos internos y externos a la universidad: a) oportunidad de plasmar cambios pretendidos de tiempo atrás (como las Políticas Operacionales de Docencia) b) armonía y cohesión entre rectores y Directores de División, c) relativa bonanza económica en la universidad y, d) buena comunicación con la SEP, ANUIES y la SHCP (apoyo del jefe delegacional de Cuajimalpa y el jefe de gobierno capitalino en turno).

Tanto Julio Rubio, con su respectivo apoyo desde la subsecretaría, como Luis Mier, estaban por terminar sus periodos de gestión, además del inminente cambio de gobierno federal (2006). Bajo estas condiciones el proyecto de UAM-C se desarrolló con premura aprovechando una coyuntura que, según Mier, difícilmente podría repetirse (Torres, 2009: 200).

En mayo de 2005 la rectoría de UAM-C fue asumida por Magdalena Fresán, académica originaria de la Unidad Xochimilco (UAM-X) y líder del segundo círculo, quien conformó casi todo su equipo directivo inmediato con otros académicos provenientes de la misma unidad. A diferencia de sus predecesores, estos académicos pertenecían a distintas especializaciones pero tenían en común el dominio de temas educativos, específicamente el campo curricular, lo cual fue un insumo útil cuando diseñaron el modelo educativo de la unidad.

En las primeras gestiones de este grupo se agudizaron los problemas de litigio y falta de terrenos en general. En este marco, tuvieron que materializar los lineamientos del primer círculo y aportar contenidos nuevos y de mayor especificad curricular, los cuales fueron fruto de estudios que ellos hicieron sobre las necesidades de formación más apremiantes en los profesionales a nivel nacional en esos momentos (2XF, 3MIA, 3DXT): a) las “habilidades”, b) el énfasis en el razonamiento matemático y c) la cultura de la sustentabilidad.

Finalmente a partir de mayo de 2005 se fue construyendo un tercer círculo de “emprendedores” quienes por contacto de los académicos anteriores (principalmente Arroyo, Fresán y Mier) se agruparon en cinco comisiones encargadas de elaborar los cinco primeros planes de estudio de UAM-C desde mediados del 2005. Fue hasta este punto que académicos de la Unidad Azcapotzalco comenzaron a participar en el proceso, algunos criticando el carácter cerrado con el que había comenzado el proyecto (Colegio Académico, 2005: 29-34).

En términos generales, los dos primeros círculos se formaron gracias a la afinidad entre colegas y vínculos de trabajo de antaño además de la posesión de ciertos rasgos compartidos. Su unidad de origen y sus especializaciones los hicieron grupos homogéneos.

El paso del primer al segundo círculo significó al mismo tiempo un balance en cuanto a la influencia que estaba recibiendo la nueva unidad. El proceso de elección del primer rector abrió esa transición mostrando algunas formas de organización académica (Figura 2).

De los tres candidatos a rector de UAM-C destacaron dos. Por un lado María José Arroyo contendía con el apoyo de Luis Mier, ambos de UAM-I, con experiencia laboral compartida y una participación temprana en el diseño de UAM-C. Un vínculo personal y de unidad.

El otro era el de Magdalena Fresán y Julio Rubio (3AII, IcXM, 3DXV) ambos cercanos desde años atrás cuando este último había sido Rector General. Ahora bien, los apoyos (Mier y Rubio) de ambas académicas, guardaban relación con algunos miembros la Junta Directiva, órgano encargado de elegir al rector de la nueva unidad de la terna propuesta por el Rector General.

En mayo de 2005, Magdalena Fresán resultó electa ante una reacción sorpresiva del Secretario y Rector generales (2XF). Al respecto, un académico comenta que había pocas probabilidades de que alguien de Xochimilco resultara electo por las pautas divergentes atribuidas a esta unidad (dentro de la UAM) y porque en UAM-I existió un mayor conocimiento del proyecto y más reuniones con los candidatos locales: “En

Azcapotzalco y en Xochimilco el proceso de discusión con la comunidad fue muy precario” (Entrevistado en Torres, 2009: 162).

Si aunado a esto, se toma en cuenta que el proyecto original de UAM-C, a inicios del 2004, se mantuvo cerrado a la comunidad universitaria y sus primeros involucrados fueron de Iztapalapa, se infiere que los académicos de esta unidad tenían predilección entre las autoridades universitarias y ventajas para continuar llevando las riendas del proyecto. Sin embargo, Mier no logró posicionar a la candidata de su misma unidad y el apoyo de Rubio a Fresán tuvo mayor efectividad dadas las buenas relaciones que él sostenía con miembros de la Junta Directiva (3AII, IcXM, 3DXV).

En un momento posterior se revivieron discusiones históricas al comparar los modelos de UAM-I y UAM-X. Esto se puso de manifiesto en el momento de transición entre el segundo y tercer círculos, cuando Mier presentó a Fresán ante la primera de las comisiones (matemáticas aplicadas) para empezar a trabajar sobre el modelo educativo de UAM-Cuajimalpa. Fresán junto con su equipo de trabajo (UAM-X) y profesores de la comisión de matemáticas aplicadas (UAM-I, entre ellos Arroyo) entraron en un debate de con comentarios que llegaron a sentirse agresivos (2XF).

En ese punto resulta interesante haber encontrado testimonios contradictorios: Dos académicos del segundo círculo (UAM-X) enfatizan el sentido ríspido de aquella reunión, mientras que dos académicos del primer círculo (UAM-I) niegan que eso haya tenido lugar. Esto demuestra las posturas distintas y visiones de los círculos de académicos fundadores aun después de concluido el proceso de establecimiento.

Aunado a esto, existieron, en otros momentos, condicionamientos hechos a Fresán en donde se le conminaba a no repetir el sistema modular: “ahí hay una discusión histórica que se faja en Cuajimalpa poniendo esta restricción...no hay nada escrito que le hayan prohibido formalmente, sino que simplemente eso venía dado” (2XR).

Este tipo de contenciones obedecían en parte a la intención original de hacer de Cuajimalpa una unidad novedosa con base en los aportes de las tres primeras unidades y evitar hacer de ella un clon de lo ya existente en la UAM. Por otra parte, esas contenciones también respondían a una reactivación de las tendencias competitivas

dentro de la universidad en donde defendían sus unidades y sus formas de trabajo, involucrando el prestigio entre grupos y académicos individuales. En pocas ocasiones se pudieron observar autocríticas o esfuerzos por conservar la pluralidad (como lo hiciera la primera rectora).

## Conclusiones

La innovación se puede identificar en UAM-C, aunque con ciertas reservas. La revisión de varias necesidades urgentes en la formación de los profesionales en el país (de manera desigual entre los tres círculos) constituyó intento de estar a la vanguardia en educación superior. En su esfuerzo implementaron innovaciones al interior de la UAM (dos nuevas Divisiones Académicas) y a nivel nacional (con su programa obligatorio de movilidad estudiantil). El corte altamente flexible e interdisciplinario de sus carreras también es de destacarse. Los alcances de la innovación de UAM-C se entienden mejor mirando su creación, gestada en medio de dos factores contrapuestos: la planeación y la improvisación.

Por un lado, se recogieron inquietudes internas de reforma a la docencia (primer círculo) y demandas internacionales en la educación superior: aceleración de la transformación académica, innovación en los modelos universitarios convencionales, impulso a la movilidad internacional estudiantil y la creación de planes de estudio aún más flexibles y pertinentes (ANUIES, 2005: 75). Además de la preocupación en el nivel nacional, vigente aun, de incrementar la cobertura en el nivel superior.

Por otro lado se aprovechó una coyuntura organizacional y económicamente favorable dándole prioridad sobre los peligros potenciales de la falta de una sede propia. Con ello, la innovación en la nueva unidad derivó en una innovación trunca que no ha podido desarrollarse por su falta de espacio, y con improvisación y canalización de presiones externas e inquietudes internas.

La innovación también fue un proceso comunitario, fragmentado y realizado a etapas (Figura 3), por ende, con poco control de los resultados. La idea original fue refractándose a medida en que cambió de manos enriqueciéndose con más detalles e influencias.

La iniciativa fue originada en la Rectoría General y desplegó un proceso de cambio institucional de arriba hacia abajo (top-down) que se cruzó con la intervención de emprendedores subalternos y permitiendo el traslado de influencias distintas en un trabajo de alianzas. Se descarta que la innovación en UAM-C haya sido un proceso de cascada descendente con poca oportunidad de aportes en momentos posteriores.

Aunque se conservaron los lineamientos del primer círculo, los académicos de los siguientes niveles participaron también de acuerdo a motivos propios; por ejemplo preocupación por la situación actual de su disciplina, poner en práctica formas de trabajo propias o darse un “respiro académico”. Los siguientes rasgos, a manera de perfil, fueron comunes a los emprendedores institucionales de UAM-C:

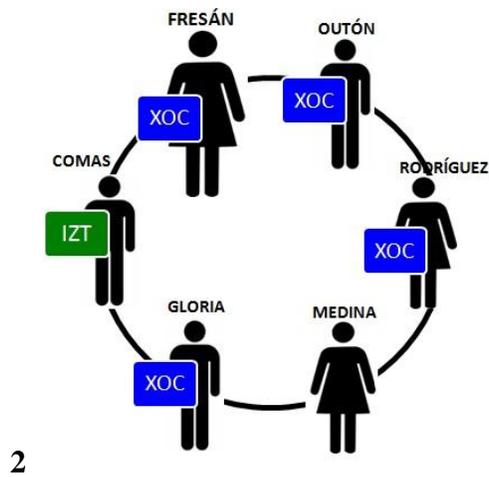
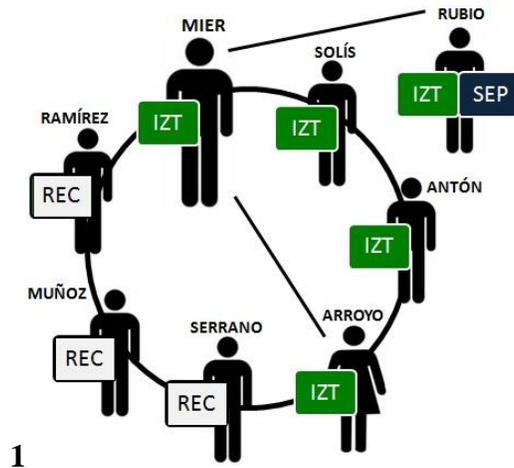
- a) **Intentos previos de renovación** de planes y programas de estudio dentro de la UAM.
- b) **Experiencia reciente en cargos estratégicos**, que les permitieron tener una visión más amplia de sus especialidades. (CIIIES, Tuning A.L., Dirección de Divisiones Académicas).
- c) **Fuertes vínculos con redes internacionales** que les dieron más bases para identificar el desarrollo mundial de sus disciplinas.
- d) **Dominio de temas educativos**. Dominio del campo curricular y las “competencias”. Ventajas adicionales para innovar.
- e) **Autorreferencialidad** respecto su disciplina. La concepción de ésta como un componente definitorio e innovador en la historia de la UAM constituyó un fuerte impulso para mantenerla a la vanguardia y sostener esa reputación.
- f) **Visión de UAM-C como “hoja en blanco”**. El atractivo de desarrollar desde cero proyectos que no hubiesen sido posibles en otras unidades.

La mayor cantidad de emprendedores tuvo como origen UAM-X y UAM-I. Además de esto, es interesante que a pesar del equilibrio que se buscó en todo momento para Cuajimalpa, UAM-I fue la que tuvo la mayor influencia. Esto se observa en la práctica de contratar profesores jóvenes formados en el extranjero y la prioridad de la investigación sobre la docencia en la licenciatura. Además muchos de los profesores de la primera planta académica de UAM-C fueron de Iztapalapa.

## Figuras

Las figuras fueron realizadas con base en los datos empíricos.

Figura 1. Los círculos de emprendedores de UAM-C



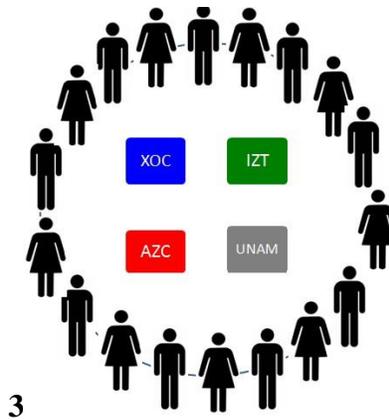


Figura 2. Postulaciones a la primera rectoría de UAM-C

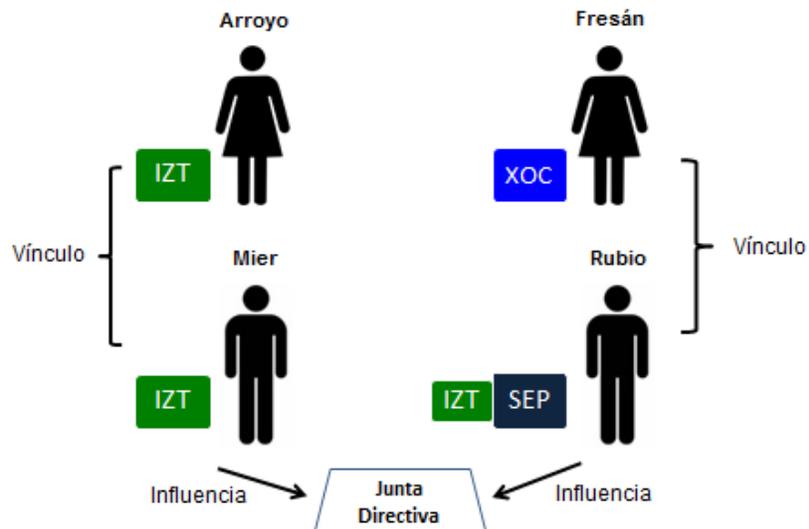
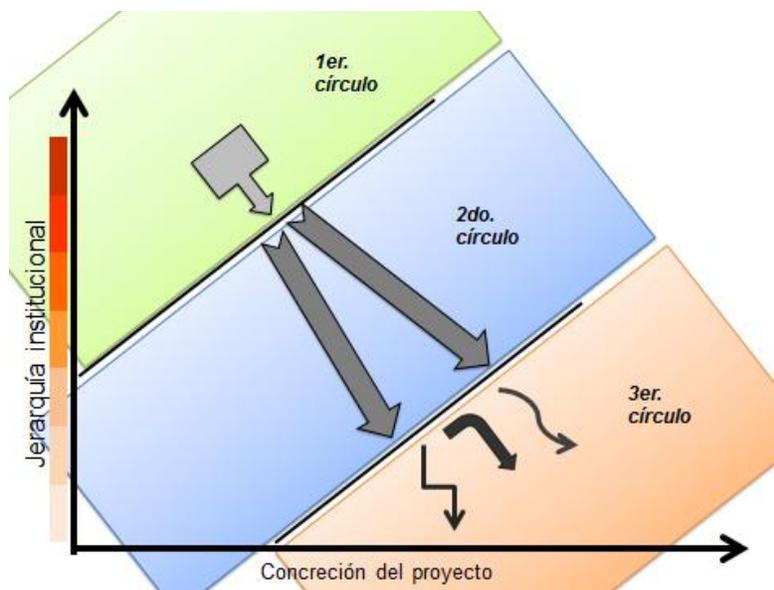


Figura 3. El proceso de innovación en la creación de UAM-C



## Bibliografía

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2005) *Acciones de Transformación de las Universidades Públicas Mexicanas 1994-2003*, México, ANUIES.

Bogdan, R. y Knopp, S. (1998). *Qualitative research in education. An introduction to theory and methods*, Boston/London: Allyn and Bacon.

Clark, B. (1983) *El sistema de educación superior, una visión comparativa de la organización académica*, México, Nueva Imagen, Universidad Futura y Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Colegio Académico (2005) *Acta de la sesión 264*, México, Distrito Federal, 26 de abril.

Recuperado de:

[<http://www.uam.mx/colegioacademico/index.html>].

Denzin, N. (1989) "Strategies of Multiple Triangulation", en *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Prentice Hall.

DiMaggio, P. (1988) "Interest and agency in institutional theory", en Zucker, Lynne *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.

Garud R., Hardy, C. y Maguire, S. (2007) "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue", *Organization Studies*, XXVIII (7), 957-969. Recuperado de: [[http://scholar.google.com.mx/scholar?q=Institutional+Entrepreneurship+as&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.com.mx/scholar?q=Institutional+Entrepreneurship+as&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)].

Hannah, A. y Silver, H. (2006) *La innovación en la enseñanza superior. Enseñanza, aprendizaje y culturas institucionales*, Madrid, NARCEA.

Havelock, R. y Huberman, A. (1980) *Innovación y problemas de la educación: teoría y realidad en los países en desarrollo*, París, UNESCO.

Huberman A. (1973) *Cómo se realizan los cambios en la educación: una contribución al estudio de la innovación*, París, UNESCO.

Leca B., Battilana, J., Boxenbaum, E. (2008) "Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship". Recuperado de: [<http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/Review%20of%20Institutional%20Entrepreneurship.pdf>].

Torres, D. (2009) *¡Cuajimalpa Va! Crónica de los primeros años de la UAM*, Cuajimalpa, México, UAM.

Weiss, R. (1994) *Learning from strangers The art and methods of qualitative Interview studies*, New York/Oxford/Singapore, The Free Press/Maxwell Macmillan.