

Estudio organizacional de la construcción de un marco normativo para la vinculación con el sector productivo en la Universidad Autónoma Metropolitana

Organizational study on the construction of a normative framework to bridge the productive sector in the Metropolitan Autonomous University

Recibido: 19/02/2018

Aceptado: 06/06/2018

Marco Aurelio Jaso Sánchez*
ORCID: 0000-0002-0537-1690

Danilo Chávez Rodríguez**
ORCID: 0000-0002-6211-0382

RESUMEN

Esta investigación analiza los mecanismos de adaptación de la Universidad Autónoma Metropolitana en favor del diseño de normatividades internas que regulen la vinculación entre la universidad y los sectores productivo y social. Para el análisis se recogen conceptos de la teoría y cultura organizacional. La estrategia de investigación se apoya en la triangulación de métodos y fuentes, reuniendo dos componentes principales: la observación participativa en comisiones colegiadas entre 2015 y 2016 y, el análisis documental de programas gubernamentales y legislación universitaria. Entre sus resultados, el estudio encuentra dos mecanismos de diseño normativo: el ejecutivo y el colegiado. La conclusión del trabajo es que en este caso, la regulación de la vinculación con el sector productivo, generada en ambos mecanismos, es una estrategia adaptativa de tipo isomórfico, mediada por elementos de la cultura organizacional.

Palabras clave: vinculación universidad-empresa, cambio organizacional, diseño normativo.

ABSTRACT

This research analyzes the Metropolitan Autonomous University's adaptation mechanisms, in response to the pressing demands coming from its organizational field. This field requires internal normativity to deal with increasing interaction between the university and productive and social organizations. We draw key concepts from organizational theory and culture for our analysis. The research strategy relies on the triangulation of methods and data sources. It combines participant observation in collegiate commissions between 2015 and 2016, along with the documentary analysis of governmental programs and university regulations. We find that the University has developed two mechanisms for normative designing: the executive and the collegiate. It is concluded that in this case, the regulation of the interaction between the University and the productive sector, resulting from the former mechanisms, has become an isomorphic adaptive strategy, influenced by its organizational culture.

Keywords: university-industry links; organizational change, normative design.

Como referenciar este artículo: Jaso, M. A. y Chávez, D. (2018). Estudio organizacional de la construcción de un marco normativo para la vinculación con el sector productivo en la Universidad Autónoma Metropolitana. En *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 47-57.

*Profesor-investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa, México.

**Profesor-investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.

Introducción

Con un fin concentrado en la construcción de un marco normativo para la vinculación en la Universidad Autónoma Metropolitana (referida como UAM o la Universidad), este trabajo recoge elementos de teoría y cultura organizacional, al tiempo que profundiza en sus estrategias de respuesta ante incentivos de un contexto externo y dinámico; esto con el fin de ofrecer elementos para entender la capacidad de adaptación y los mecanismos de respuesta de esta organización a dos fuentes de estímulo para el cambio: las fuentes internas, caracterizadas por la dinámica de trabajo e intereses de actores internos, y las que provienen del entorno normativo y de política pública. En el documento se observa la dinámica formal establecida por los órganos de gobierno, las autoridades y las oficinas responsables de la vinculación en las unidades académicas de la universidad.

Como se observará más adelante, interesa describir y ofrecer elementos para comprender un proceso de diseño institucional en una organización caracterizada por los siguientes rasgos. En principio, presenta una alta desagregación de jerarquías normativas, así como múltiples espacios de autonomía derivados de su desconcentración funcional y administrativa. A ello se suma un sistema de organización y gobierno en donde la participación de diversos actores, como alumnos, sindicato, académicos, autoridades, asesores, entre otros, quienes concurren en órganos colegiados, reúne ideologías y posiciones que no siempre facilitan la toma de acuerdos. Por otra parte, a diferencia de otras organizaciones, en donde los actores y momentos que participan en la planeación normativa coinciden en la planeación presupuestal, en este caso, el diseño de aspiraciones plasmadas en planes y normas ocurre en un proceso independiente al presupuestario; por lo anterior se dificulta mejorar la alineación y congruencia entre las políticas y la asignación de recursos e incentivos económicos.

Con esta finalidad, el documento inicia desarrollando los conceptos de teoría organizacional, como el de campo organizacional e isomorfismo y explora su adecuación a la realidad estudiada. Aunado a ello, se contextualiza la política pública de fomento a la colaboración entre la universidad y el sector productivo y se sintetiza la metodología de la investigación. Una vez ofrecidos estos incentivos externos se mira al interior de la universidad para explicar el proceso de diseño normativo a cargo de sus autoridades, tanto en la figura de órganos personales, como en la de órganos colegiados. Finalmente se reflexiona sobre las particularidades del proceso de respuesta isomórficos y su relación con elementos de la cultura organizacional de esta universidad.

1. Cultura organizacional y contexto universitario

En el estudio de la capacidad de adaptación de la Universidad como organización ante medidas adoptadas por organismos de Estado que influyen en el sector de la educación superior y por otras universidades, es interesante valerse del concepto de campo organizacional. Sus proponentes lo concibieron como el conjunto de organizaciones que conforman un “área reconocida de la vida institucional”, considerando a los actores relevantes. De esta manera, la idea de campo incorpora las ideas de la conectividad y de la equivalencia estructural (Powell y DiMaggio, 1983: 148). A partir de entonces, otros autores han ofrecido sus propias definiciones, enriqueciendo el concepto a partir de ciertos elementos comunes.

Scott (1994) lo concibe de la siguiente manera: “La noción de campo denota la existencia de una comunidad de organizaciones que comparte un sistema de significado común y cuyos participantes interactúan entre sí de manera más frecuente y comprometida que con otros actores fuera del campo” (207-208). Posteriormente, Hoffman (1999) lo caracterizó en los siguientes términos: “Un campo es formado alrededor de temas que se vuelven importantes para los intereses y objetivos de un colectivo específico de organizaciones. [Los campos son] centros de debates en los cuales intereses compiten sobre la interpretación de temas” (351-352). En esta misma línea, Fligstein y McAdam (2012) aportan su propio entendimiento:

Un campo de acción estratégica es un ordenamiento social a nivel meso en el cual actores (...) están en sintonía entre sí, e interactúan entre ellos sobre la base de entendimientos compartidos (no necesariamente consensados), acerca de los propósitos del campo, las relaciones con otros en el campo (incluyendo quién tienen poder y por qué), y las reglas que gobiernan la acción legítima en el campo (9).

Santi Furnari (2015) ha identificado que estas definiciones clásicas de campo organizacional comparten dos elementos para definir sus fronteras. Por un lado, se encuentran los elementos de interacción; mientras que por el otro, se encuentran las fronteras cognitivas, tratándose de categorías socialmente construidas en donde los actores construyen y debaten intereses y significados. Estos dos elementos les otorgan un común denominador, y le dan consistencia y viabilidad operativa al concepto, pero al mismo tiempo abren el abanico que permite entender un campo organizacional en un rango de fenómenos. Se pueden tener redes más estables y otras redes más volátiles en función de los temas en discusión. Los campos organizacionales pueden entonces llegarse a traslapar. De esta manera, el campo organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana a la luz del tema de su interacción con el sector productivo, se reconstruye a lo largo del tiempo en función de los temas de interés, del reconocimiento mutuo con otros actores y de las relaciones de poder entre tales actores.

Actualmente a nivel internacional, las organizaciones de este campo coinciden en que, por su papel en la formación de capital humano, la investigación científica y tecnológica, la capacitación y asesoría al sector público y privado, y las universidades juegan un papel clave en el proceso de descubrimiento y generación de innovación (Kronjee y Nootboom, 2008). A nivel nacional, a esta área se han incorporado importantes agencias gubernamentales de financiamiento como la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), así como otras que tienen un papel relevante en la discusión y construcción de la agenda de política pública como el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), la Asociación Mexicana de Directivos de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (ADIAT), y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), por mencionar un par de ejemplo; así como otras universidades relevantes, tanto públicas como privadas.

Independientemente de la efectividad con la cual las políticas del sector promuevan, o no, el emprendimiento en las universidades y la vinculación universidad-empresa, es innegable la tendencia entre las instituciones de educación superior, al menos el interés de sus autoridades y otros actores, para incorporar en sus estructuras, misiones y objetivos, las tareas de vinculación con el sector productivo y el fomento al emprendimiento (Etzkowitz y Zhou, 2017). Por lo anterior, el concepto de isomorfismo también desarrollado en la teoría

organizacional, se constituye en una herramienta útil para explicar la incorporación de oficinas de vinculación y de transferencia de conocimiento en las universidades. De esta manera se complementan los análisis de la educación superior en México que desde este mismo enfoque han sido elaborados por Moreno (2014) y Acosta, y Buendía (2016).

DiMaggio y Powell (1983) afirmaban que el isomorfismo, como proceso de homogenización, fuerza a una unidad en una población a semejarse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Trascendiendo el isomorfismo competitivo y adentrándose en el institucional, los autores ponen en relieve que las organizaciones no solo compiten por clientes y recursos, sino por poder y legitimidad institucional. Los autores propusieron tres mecanismos principales del cambio isomórfico: coercitivo, mimético y normativo. Se trata de una tipología analítica y se reconoce que los fenómenos empíricos que conducen a la homogeneidad podrían traslapar estas categorías. De este modo, dentro del coercitivo se encontrarían los mecanismos de presión formal e informal, legales o sutiles para adoptar ciertas prácticas. Como parte del mimético se encontrarían las respuestas de imitación voluntaria en condiciones en las que el ambiente ofrece incertidumbre suficiente, como para preferir seguir un modelo. El normativo en cambio, incluiría las fuerzas al interior de un área profesional o campo de conocimiento que estandarizan conceptos, reglas, métodos, estructuras a partir de procesos de autoridad, en función de las credenciales académicas, el currículum, la experiencia y la legitimidad conquistada, adquirida, construida y otorgada.

Las universidades en general, y la UAM como parte de ellas, constituyen organizaciones complejas que al perseguir múltiples objetivos y estar expuestas a incentivos internos y externos de diversa índole, enfrentan retos de gobernabilidad, dirección y gestión particulares (Barba, 1993; Ibarra, 1993; Cazés, Ibarra y Porter, 2010; Buendía, Vega y Arellano, 2014). Al constituirse como sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990), resulta indispensable partir de un análisis formal de sus estructuras e instituciones, para identificar los factores que explican la brecha entre el desempeño real de la organización, sus actores y sus agentes, con sus respectivos marcos de referencia y visiones, y la institucionalidad formal de sus marcos normativos.

2. Metodología

La estrategia de investigación se valió de la observación participante como técnica fundamental para entender el posicionamiento de los actores alrededor de los debates sobre la vinculación. Entre abril del 2015 y noviembre del 2016, uno de los autores tuvo la oportunidad de participar como integrante de la comisión que tuvo a su cargo el diseño de políticas operacionales de vinculación. Ello permitió captar las construcciones de significado, apreciaciones y sentimientos de los actores con relación a temas polémicos (Ameigeiras, 2006). Ahora bien, si la inmersión en campo facilitó obtener información amplia y detallada de primera mano, indujo un tanto la posibilidad de una interpretación sesgada de los resultados, por lo cual fue necesario introducir la triangulación de métodos y fuentes como mecanismo de confiabilidad (Mendizabal, 2006). Así, la interpretación de los registros de las sesiones de la comisión fue complementado con entrevistas y análisis documental. Asimismo, se recurrió a la contrastación de las visiones de los actores con respecto a temas relevantes (problemas, oportunidades y situaciones), como una de las variantes que Kelle y Erzberger (2004), y Flick (2004) confieren a la triangulación en la investigación cualitativa. Para la identificación

de actores relevantes, percepciones e intereses, se recurrió a documentos diagnósticos de la UAM sobre el estado de la vinculación; esta información se corroboró durante la etapa de trabajo de la comisión y durante las sesiones plenarios del Colegio Académico.

La unidad de análisis se definió como el posicionamiento de cada actor con relación a los puntos de la agenda. Las fuentes consistieron en: documentos de trabajo de las comisiones, versiones estenográficas de las reuniones, minutas, ordenamientos normativos y entrevistas con representantes, personal de vinculación, e informantes clave. Adicionalmente, se realizó un análisis de contenido para identificar los temas de interés de cada actor, así como las posiciones declaradas a favor, en contra, o indiferente durante las discusiones y votaciones.

El análisis documental permitió, además, identificar y sintetizar los elementos básicos de la política pública para la vinculación, a nivel federal; así como los instrumentos normativos expedidos por la UAM a nivel central. En cuanto a los instrumentos de política a nivel federal que se seleccionaron, cabe destacar que fueron los operados por el CONACYT y la Secretaría de Economía, particularmente el fondo FINNOVA, a partir del 2012. Así también, la Ley de Ciencia y Tecnología del 2002 y sus actualizaciones relevantes. Con relación al estudio de la normatividad UAM, se analizaron principalmente sus Planes de Desarrollo Institucional (PDI), los Informes de los Rectores Generales, los Acuerdos del Rector General en materia de vinculación, y la documentación pública del Colegio Académico, así como sus comisiones con relación al diseño de las Políticas Generales y las Políticas Operacionales de Vinculación (denominaciones abreviadas).

3. Análisis del proceso de regulación de la vinculación de la UAM con el sector productivo

Los primeros intentos para regular de manera más detallada la creciente vinculación con sectores productivos comenzaron en 1980, cuando el Rector General estableció en su Acuerdo 1-80 los mecanismos para celebrar contratos patrocinados con organizaciones del sector privado y público que involucraran el manejo de propiedad intelectual y patentes. En fechas posteriores, fue necesario regular de manera más precisa los convenios de investigación patrocinados. Por acuerdo del Rector General, en 1987 se añadieron precisiones con relación a la información necesaria para gestionar la propiedad intelectual y los presupuestos. Se destacan las proporciones porcentuales en las que se repartiría el “beneficio UAM” entre distintas instancias universitarias. Este beneficio es un ingreso que se deriva del proyecto patrocinado, independiente de los gastos del proyecto y las remuneraciones al personal, y que es absorbido por la Universidad. Es interesante que dichas proporciones pueden constituir incentivos económicos para las diversas instancias involucradas para gestionar los proyectos. Dada la vigencia temporal de los Acuerdos de Rectoría General, administraciones sucesivas reeditaron esta normatividad, actualizando los lineamientos para la prestación de servicios personales, manejo de regalías y los mecanismos para acordar entre las autoridades los porcentajes del beneficio económico.

A partir del 2015, representantes de la comunidad académica debatieron en el contexto del Colegio Académico, si había necesidad de introducir a la vinculación como una cuarta función sustantiva para facilitar su fomento y regulación; lo cual implicaría modificar la Ley Orgánica. Ello abrió cauce a un debate entre los consejeros. El hecho de que las actividades

de vinculación que deriven en la generación de beneficio económico no estén contempladas dentro de la Ley Orgánica ha sido utilizado por algunos miembros de la comunidad como un argumento para descalificar la posibilidad de normar, bajo otros ordenamientos de menor jerarquía, este tipo de actividades; mientras que para otros, debido a que en esta misma ley así se contempla en su Artículo 4, el patrimonio de la universidad está constituido también por los ingresos que adquiera por cualquier título legal; de esta manera, si la vinculación deriva en ingresos por los servicios prestados, o bien la transferencia de conocimiento ocurre bajo el formato de algún título legal, no contravendría esta Ley.

Dado que modificar la Ley Orgánica es competencia del Senado de la República, se consideró darle a la vinculación el siguiente manejo: se consideraría una estrategia transversal necesaria para el logro del objeto de la universidad. Ahora bien, se debe destacar que resulta esclarecedor lo estipulado en la Exposición de Motivos de las Políticas Generales de la Universidad Autónoma Metropolitana. En ella se explican y razonan las adiciones a las Políticas de Vinculación.

La Universidad, al desarrollar su objeto, se relaciona con los diferentes sectores de la sociedad, para lo cual la vinculación institucional al ser una estrategia transversal a las funciones [sustantivas], le permite contribuir en la atención de problemas y generación de investigación y desarrollo, innovación, producción, comercialización y sustentabilidad, entre otros (UAM, 2017:232).

A continuación, y leyendo entre líneas la preocupación porque la vinculación con agentes privados pudiera sesgar el quehacer académico, alejándolo del interés social, la exposición de motivos previene u orienta de la siguiente manera:

Las actividades de vinculación, como integradoras de las funciones sustantivas, además de apoyar el posicionamiento institucional en el ámbito nacional e internacional, deben procurar que los planes, programas y proyectos académicos que se acuerden y materialicen, se desarrollen en un ambiente donde impere el interés institucional, el libre examen y discusión de las ideas, la libertad de cátedra e investigación, la búsqueda del conocimiento, el compromiso con la sociedad, y la diseminación oportuna de resultados (UAM, 2017: 232).

La discusión colegiada de estos temas reveló dos posturas con relación a la vinculación con el sector productivo. Una de ellas manifiesta su preocupación por el uso de recursos de la universidad para favorecer intereses de empresas particulares y el alejamiento de la misión pública de la universidad; mientras que la otra considera que la regulación consensada de esta actividad previene esa posibilidad a la vez que la convierte en un incentivo para llevar a cabo su misión en un contexto de escasez de recursos y donde es necesario una mayor capacidad de respuesta de la investigación a los problemas de productividad y desarrollo basado en conocimiento.

Dicho lo anterior, es evidente que lograr puntos de acuerdo no ha sido sencillo. Para algunos integrantes de la comunidad, la universidad ya se vincula con la sociedad al formar profesionistas, en tanto que para otros, se deben fortalecer las actividades que contribuyan de manera más directa e inmediata a la solución de problemas nacionales y sociales, así como al incremento de la competitividad y el desarrollo económico. La exposición de motivos ofreció los siguientes ejemplos que ilustran explícitamente el potencial de la vinculación en el marco de la denominada tercera misión de la universidad. Para ilustrar las posibilidades de vinculación, se mencionan las siguientes:

La vinculación institucional se despliega en diversas modalidades, como servicio social, intercambio y movilidad académica, estancias académicas, prácticas profesionales, capacitación de personal, emprendedurismo, acceso a infraestructura especializada, prestación de servicios, proyectos patrocinados, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, licenciamiento de patentes y transferencia de tecnología. Comprende también el impulso a modalidades de mayor complejidad, tales como la integración de alianzas estratégicas, redes de innovación, consorcios de investigación y desarrollo, incubadoras de diversos tipos, parques científicos y tecnológicos, cátedras industriales, organismos mixtos de desarrollo tecnológico e innovación entre otras (UAM, 2017:232).

Es importante observar que, dentro del conjunto anterior, la introducción de las modalidades resaltadas en negritas constituyen actualizaciones importantes, de tipo isomórfico, con relación a las políticas nacionales e internacionales que fomentan la vinculación universidad-empresa. Asimismo, constituyen retos operativos y de planeación para la universidad, dada la necesidad de visualizar cómo llevar a la práctica dichas actividades, conformando un diseño organizacional más robusto que soporte a la vinculación con personal mejor capacitado en tareas de gestión tecnológica.

Con estos argumentos, dentro de las Políticas Generales, quedaron estipuladas nueve políticas relativas a la vinculación. De éstas destacó su carácter transversal a las funciones sustantivas, y como medio para acrecentar el patrimonio institucional y el desarrollo académico. Se consideraron del ámbito nacional e internacional. Como población objeto se identificaron los sectores social, público y privado para responder a los requerimientos de la sociedad del conocimiento. Particularmente, se resaltó la política 8.6 con relación a: “crear modalidades de vinculación que propicien la generación, uso y explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual, así como para facilitar la diversificación de fuentes de ingresos de la Universidad” (UAM, 2017:236).

4. Resultados: el proceso de diseño de Políticas Generales y Operacionales de Vinculación

Respecto a las Políticas Generales de Vinculación, el Colegio Académico, en su sesión 376 de diciembre del 2014, integró una comisión encargada de proponer políticas generales y políticas operacionales de vinculación, fijándole como mandato entregar la propuesta en marzo del 2015. En la comisión participó un rector de unidad, dos directores de división, tres representantes académicos, tres representantes de alumnos, y un representante de los trabajadores. Además de contar con el abogado general como asesor, también se integraron otros seis asesores, entre los que se encontraba personal responsable de las oficinas de vinculación y académicos especialistas.

De acuerdo con las entrevistas, en ese periodo la divergencia de opiniones y el recelo entre las posiciones de algunos actores dificultó consensar políticas más concretas, sólo fue posible integrar un diagnóstico y reunir consensos entre los comisionados con relación a políticas generales, y se recomendó que otra comisión elaborara las políticas operacionales una vez fueran aprobadas las políticas generales. El 30 de abril en la sesión 378 se aprobó el documento con nueve políticas.

Si bien en seis de las políticas se incluyen principios generales u orientaciones administrativas, tales como considerar el carácter transversal de la vinculación, propiciar

la participación de la comunidad y el seguimiento de los planes y actividades; en los tres restantes, se refleja de manera clara la intención de facilitar la vinculación con el sector productivo, actualizándola con los conceptos de su campo organizacional; para vsulumbiar esto, basta observar la presencia de términos como “sociedad del conocimiento”, “innovación” y “explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual”. A continuación se transcribe la política 8.6 por ser considerada un claro ejemplo de esta orientación: “Crear modalidades de vinculación que propicien la generación, uso y explotación de conocimiento, tecnologías y figuras de propiedad intelectual, así como para facilitar la diversificación de fuentes de ingresos de la Universidad” (UAM, 2017:236).

En la sesión de Colegio Académico en la que fueron aprobadas estas Políticas Generales se autorizó la conformación de otra comisión que le diera continuidad a los trabajos y recomendaciones. Respecto a las Políticas Operacionales, el Colegio Académico aprobó la integración de una nueva comisión con el siguiente mandato: proponer políticas operacionales en materia de vinculación, a partir de las Políticas Generales de Vinculación, así como de los estudios y documentos presentados, de las necesidades detectadas y, del diagnóstico elaborado por la Comisión de Vinculación (contenidos en el dictamen de la sesión 378 del Colegio Académico). El 17 de noviembre del 2016, en la sesión 404 de Colegio, esta comisión logró proponer un documento más detallado con 42 políticas operacionales distribuidas de acuerdo en los siguientes temas: 1) impulso y reconocimiento; 2) sectores; 3) protección y explotación del conocimiento (incluyendo la propiedad industrial y la transferencia de tecnología); 4) modalidades; 5) gestión y; 6) conflicto de intereses.

En dichas políticas se observó una más clara definición del campo organizacional, participación de actores internos, priorizaciones estratégicas y orientaciones relacionadas con el beneficio económico, y la gestión profesional e institucional de la vinculación. Por ejemplo, en materia de Protección y Explotación del Conocimiento se establece:

3.1.6. Fomentar la promoción, licenciamiento y venta de patentes y otras figuras de propiedad industrial a interesados en su uso o explotación comercial, para lo cual se procurará el mayor impacto social y productivo.

3.1.7. Estimular a los inventores de la universidad con un porcentaje de las regalías u otros pagos que se obtengan por la licencia de uso, explotación o venta de los títulos de propiedad industrial, o por la transferencia de tecnologías.

3.2.3. Apoyar al personal académico en la integración de paquetes tecnológicos que faciliten la transferencia de tecnologías a posibles interesados.

3.2.4. Promover la creación de asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, unidades de vinculación y transferencia de conocimiento, nuevas empresas de base tecnológica y redes de innovación y, en general, mecanismos que permitan la participación de la universidad (UAM, 2017:262).

Asimismo, con relación a las modalidades, se establecen nuevas acciones y figuras, como ejemplo:

4.2. Promover la creación y el fortalecimiento de programas de emprendedores.

4.3. Fomentar la conformación de incubadoras de empresas, asociaciones estratégicas, alianzas tecnológicas, consorcios, empresas de base tecnológica y redes regionales de innovación [...]

4.4. Propiciar la creación de parques científicos y tecnológicos que favorezcan el desarrollo y la innovación (UAM, 2017:262).

En tanto que, en materia de Gestión, hay avances relacionados con la profesionalización, la maduración institucional y el desarrollo de capacidades de gestión para la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, se establece:

5.1. Procurar que la gestión académica y administrativa de la vinculación se realice por personal especializado, en una estructura organizacional adecuada.

5.2. Desarrollar un sistema integral de información en materia de vinculación que permita identificar capacidades institucionales, oportunidades de desarrollo profesional e inserción laboral, y grupos vulnerables o marginados [...] (UAM, 2017:262).

Además de solicitar al colegio la aprobación de las Políticas Operacionales, se recomendó integrar dos comisiones que dieran continuidad al análisis y diseño institucional a nivel UAM. Una para analizar las repercusiones de la Ley de Ciencia y Tecnología con las modificaciones del 2015, y otra que valorara la pertinencia de elaborar un Reglamento de Vinculación. De igual manera, se exhortó a los órganos personales y a los representantes para que en las unidades y en sus divisiones se continúe con el diseño de Políticas Operativas, Reglamentos y Lineamientos en consonancia con las Políticas Generales y Operacionales ya aprobadas.

Conclusiones

A continuación se presentan cuatro hallazgos relevantes relacionados con la cultura organizacional de la universidad y sus procesos isomórficos de adaptación a exigencias de su campo organizacional.

En primer lugar, se ha constatado que la UAM ha estado inserta en un campo organizacional, cuyos organismos rectores, el CONACYT, la SEP y la Secretaría de Economía han impulsado el diseño de incentivos para facilitar la vinculación de la academia con el sector productivo. Estas organizaciones, junto con otras de carácter público como la ANUIES y la ADIAT, han incorporado en su discurso y políticas de vinculación términos como: sociedad del conocimiento, emprendedurismo, redes de innovación, entre otros, y que ahora son empleados también en las políticas de la UAM como parte de un incipiente proceso de isomorfismo mimético, como se definió en la sección teórica. La creciente incertidumbre sobre la disponibilidad de financiamiento federal para las tareas de la universidad, ha sido otro factor que ha reforzado esa tendencia y ha llevado a la universidad a realizar ajustes en su diseño organizacional. Una de las maneras en que la UAM ha respondido a dichos estímulos ha sido incorporando el diseño de Oficinas de Transferencia de Conocimientos.

En segundo lugar, se ha observado que la Universidad ha logrado combinar medidas de rediseño institucional en dos vías: las ejecutivas y las colegiadas. Las ejecutivas (Acuerdos del Rector General) resuelven de manera pronta la necesidad de normar la interacción con el exterior, dado que no requieren del análisis, discusión y votación aprobatoria de órganos

colegiados complejos y plurales. A lo largo del tiempo, las medidas ejecutivas ofrecen una desventaja, su carácter volátil en la medida en que dependen de la visión del Rector General en turno, el cual cambia cada cuatro años. De esta manera, la volatilidad, la heterogeneidad y la dispersión de estos acuerdos, no siempre conocidos por la comunidad, la ha llevado a proponer políticas más integrales, armonizadoras y de carácter más permanente que ofrezcan a sus actores un marco de mayor certidumbre. De esa manera se explica la participación creciente de los Órganos Colegiados en el Diseño de Políticas Generales y Operacionales.

En tercer lugar, si bien el campo organizacional de la universidad en su conjunto pudiera ser uno, cada unidad académica presenta campos organizacionales propios en la medida en que estos se componen también de la red con interacciones reales. En este sentido, la legislación universitaria y su cultura organizacional ha permitido el diseño y ensayo de respuestas diferentes por unidad y por división. Cada división ha manejado la vinculación de manera diferente, lo cual se explica no sólo por las particularidades de sus campos de conocimiento, sino porque los actores externos con quienes se vincula son diferentes. El tamaño y la antigüedad de las tres unidades fundadoras (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco) dan cuenta de una mayor variedad en los mecanismos de respuesta institucional a la vinculación. Lo cual permite destacar una diferencia importante con relación a las Unidades de Transferencia Tecnológica, pues a la fecha, la Unidad Azcapotzalco no cuenta con ella, mientras que Cuajimalpa ha sido una de las primeras unidades en certificarla. Esto se traduce en que es necesario explorar elementos de la cultura propia de cada unidad que ayuden a entender las diferencias, puesto que éstas ameritan profundizar la agenda de investigación para entender las diferentes respuestas de cada unidad, como organización particular, a sus entornos específicos.

Es así que, este artículo aporta, en términos del proceso de políticas públicas, una ilustración sobre las tensiones y debates entre los actores internos de la universidad (Aguilar, 1993); particularmente en la generación de principios orientadores para la vinculación Universidad-Industria. Aunado a lo anterior fue posible documentar que los actores internos tomaron elementos del discurso global del campo organizacional para argumentar y construir un proceso circular de construcción de políticas públicas a través de la normatividad en este sector.

Finalmente, con relación a la cultura organizacional, llama la atención el alto nivel de desagregación normativa en la universidad, la cual abarca una Ley Orgánica, tres tipos de políticas, reglamentos y lineamientos, entre otros. Mientras que ello ofrece un entramado de certidumbre en la medida en que clarifica las reglas del juego y acota la discrecionalidad, por otro lado dificulta una adaptación rápida de la misma, así como también dificulta su conocimiento y familiarización con la población usuaria, pues actores externos e internos tienen que invertir una parte considerable de su tiempo en su estudio. Ello ha incrementado la relevancia del personal de las oficinas de vinculación y los de la oficina del abogado general, en la medida en que se vuelven actores intermediarios claves para el conocimiento, interpretación y uso de este marco normativo. Con estas observaciones se inicia una agenda de discusión para el desarrollo de líneas de investigación sobre la interacción de la universidad con el sector productivo.

Bibliografía

- Acuerdos del Rector General: 1/80, 02/87, 03/87, 03/88, 05/91, 09/94, 15/06, 16/06, 17/06, 13/2009, 17/2009. Recuperados de: <http://www.uam.mx/acuerdosrg/>.
- Aguilar, L. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. Ciudad de Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Acosta, A. y Angélica, B. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. En *Revista de Educación Superior*, 45(179): 9-23.
- Barba, A. (1993). Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizacionales y modernización, en La Universidad ante el Espejo de la Excelencia. Enjuegos Organizacionales. México: UAM.
- Buendía, A., Vega A. y Arellano, D. (2014). Laberintos y enjuegos: (re) encuentros con Eduardo Ibarra Colado. Biblioteca de la Educación Superior. México: ANUIES.
- Cazés, D., Ibarra E. y Porter, L. (2010). Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuro. Colección Educación Superior. México: UAM-UNAM.
- D'Este, P., Castro E. y Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un "Manual de Indicadores de Vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico" (Manual de Valencia). España: Ingenio CSIC-UPV.
- Diagnósticos de las comisiones de vinculación (denominación abreviada), presentados ante Colegio Académico entre 2015 y 2016, Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- DiMaggio, P. y Walter, P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. En *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Etzkowitz, H., y Zhou, C. (2017). The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship. Routledge; 2 edition <http://doi.org/10.4324/9781315620183>.
- Fligstein, N. y McAdam, D. (2012). A theory of fields. Reino Unido: Oxford University Press.
- Furnari, S. (2015). Bounding the Concept of Organizational Field: Theorizing the Boundaries of Organizational Fields. Extended abstract for the 4th ETDW en OMT: Cardiff Business School.
- Hoffman, A. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U. Chemical Industry. En *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Kronjee, G., y Nooteboom, B. (2008). Research, Higher Education and Innovation. In *Micro-foundations for Innovation Policy*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Universidad Autónoma Metropolitana (2017). Legislación Universitaria Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Moreno, C. (2014). Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México, México: U de G - UNAM.
- Orton, J. y Karl W. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. En *The Academy of Management Review*, 15(2): 203-223.
- Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México.
- Scott, R. (1994). Conceptualizing Organizational Fields: Linking Organizations and Societal Systems, en Derlien, Gerhardt y Scharpf (Eds.) *Systemrationalität und partialinteresse*. Alemania: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. En *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.



Fuente: Guillaumin, A. (1873). Puesta del sol en Ivry. [Imagen]. Recuperado de: <https://webs.ucm.es/info/nomadas/33/hectorbernal.pdf>