

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LOS POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UAM ANTE EL COVID 19

María Teresa MAGALLÓN DIEZ
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

Pedro Constantino SOLÍS PÉREZ
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

Germán VARGAS LARIOS
Universidad Autónoma
Metropolitana Iztapalapa
(México)

RESUMEN:

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) generó el “Proyecto Emergente de Enseñanza Remota” (PEER) cuando tuvo que suspender las clases presenciales en marzo de 2020 debido a la pandemia del COVID-19. Este programa contempló financiar el equipamiento de la UAM para ofrecer la enseñanza remota y apoyar a los alumnos con instrumentos que les permitieran una conectividad básica.

Tanto el Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales (PPEO), como el Programa Integral de Ciencias Administrativas (PICA) han tenido desde hace varios años diversas experiencias de enseñanza a distancia, las cuales se han retomado para llevar a la práctica el PEER. En este trabajo se analizan las capacidades del PPEO y del PICA para llevar a cabo un proceso resiliente que les permita su transformación para adaptarse al período Post COVID-19.

Palabras clave: Enseñanza, Posgrados, Resiliencia, Transformación y Emergencia

INTRODUCCIÓN

Las autoridades federales de educación de México anunciaron la suspensión de clases a partir del 20 de marzo de 2020 en razón de la expansión de la transmisión del COVID-19. La UAM anunció el 19 de marzo de 2020 que continuaría con las actividades administrativas y académicas principalmente vía remota con el uso de las TIC. El 17 de abril el Colegio Académico de la UAM, el máximo órgano colegiado, aprobó el *Proyecto Emergente de Enseñanza Remota* (PEER) para continuar las labores de enseñanza superior de la institución. A más de un año de la suspensión de las actividades físicas presenciales en las instalaciones de la UAM, el presente trabajo plantea una reflexión sobre la

implementación de la enseñanza remota en el PICA y el PPEO, así como de los nuevos espacios de relación entre profesores y alumnos de ambos programas, como una nueva forma de configurar un modo de estar en el mundo y de convivir juntos la enseñanza y el aprendizaje. La COVID19 transformó no solamente el estado de salud poblacional, sino también la educación, y por supuesto, la economía, el transporte, los deportes, el trabajo, la cultura, el entretenimiento y las relaciones humanas. A partir del 2020, se alteraron todas las formas de ser, de hacer y de conocer en las organizaciones humanas y, en particular, en la educación. Así como “el virus llegó para quedarse”, lo mismo acontecerá con la educación mediada por la tecnología, en la época que ha dado por llamarse “la nueva normalidad”.

En los apartados siguientes se abordarán las características estructurales y orgánicas que originaron la UAM, para comprender las condiciones internas desde las cuales surgieron el PPEO y el PICA y a partir de las cuales se construyeron las propuestas de planes de estudio como ofertas educativas a nivel externo. Posteriormente, se hará un recuento de las capacidades humanas, tecnológicas y organizacionales actuales que tienen estos programas de posgrado para transformarse y adaptarse a *la nueva normalidad*, dicho de otra manera, para reincorporarse, aprovechando la flexibilidad impuesta actualmente, en procesos de autoorganización que conduzcan a nuevas modalidades, llevando a los posgrados a otros espacios. Las políticas de gestión de la pandemia, como la pandemia misma, obligarán pronto a decidir qué seguirán haciendo las instituciones de educación superior, que dejarán de hacer y qué requerirán hacer”.

1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UAM.

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) es creada como organismo descentralizado por decreto del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos el 17 de diciembre de 1973, con el objeto de:

- “Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad;
- II Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y
- III Preservar y difundir la cultura” (Ley Orgánica de la UAM).

La UAM comienza sus labores en 1974, bajo la Presidencia de Luis Echeverría Álvarez, en respuesta a la alta concentración de la educación superior en dos instituciones federales: la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional. Por otra parte, el movimiento estudiantil de 1968 influyó para ampliar las oportunidades educativas en las zonas desfavorecidas de la Ciudad de México, pero evitando la concentración estudiantil, por lo cual la UAM se distribuyó en Unidades Universitarias en diferentes espacios físicos de la metrópoli. El modelo tradicional de

universidades en México proviene de la influencia del sistema europeo de escuelas, facultades y centros de investigación. El modelo UAM buscaba vincular la investigación y la docencia bajo el modelo departamental, de inspiración más estadounidense¹, teniendo como eje central la figura de profesor-investigador de tiempo completo.

Un aspecto básico de la UAM es su *organización departamental* integrada por *áreas de investigación* que agrupan a investigadores en especialidades para generar conocimiento científico y humanístico y que son también profesores que imparten docencia en los distintos *planes y programas de estudio* de licenciatura o posgrado de las divisiones.

Esta distribución se hizo conforme al criterio de que las principales actividades de investigación se encuentran bajo la responsabilidad de los departamentos y de las áreas y que la responsabilidad de la docencia compete, principalmente, a la División y la administración a los Directores de División... (Reglamento Orgánico, pp. 8).

Otros elementos relevantes de la UAM son: a) la *desconcentración funcional* entendida en relación al objeto de la institución, en la medida que su cumplimiento debe ser distribuido entre los diferentes órganos e instancias de apoyo de la Universidad, y b) la *desconcentración administrativa*, pues los titulares de los órganos y de las instancias de apoyo académico no están subordinados a otro órgano superior respecto del ejercicio de sus competencias reglamentarias en disposiciones generales y gozan de autonomía técnica para ejercerlas.

Actualmente la UAM cuenta con una Rectoría General y cinco Unidades: Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco. Cada Unidad es dirigida por un Rector de Unidad y contiene tres Divisiones, donde cada División agrupa a los Departamentos. La UAM contaba con 45,088 alumnos de licenciatura inscritos en el trimestre de otoño de 2019 en las cinco unidades. Las tres Unidades fundadas en 1974 que son Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco cuentan para el mismo período con 40,982 alumnos. Las Unidades Cuajimalpa y Lerma de más reciente creación tienen 4,106 alumnos inscritos en el mismo período.

Las Unidades de la UAM tienen perfiles muy diferentes en razón del tipo de Divisiones con que cuentan, de los campos disciplinarios que cultivan y de las licenciaturas y posgrados que han desarrollado. Por lo tanto, en términos educativos y de investigación también se diferencian fuertemente entre sí como proyectos académicos. La desconcentración funcional y administrativa también ha tenido como consecuencia un cierto celo de independencia entre las Unidades, qué aunado a la dificultad de traslado físico entre ellas, por el tamaño y el tráfico de la Ciudad de México, ha provocado que la colaboración académica entre Unidades sea muy reducida.

La conducción de la universidad se realiza principalmente a través de la línea jerárquica de los llamados *órganos personales* conformados por el Rector

¹ Para Burton Clark (1997) la universidad estadounidense adoptó una estructura dentro de la cual las diferentes disciplinas agrupadas en departamentos podrían potenciar sus capacidades de manera competitiva, a partir del gran número de inscripciones estudiantiles del pregrado y proyectar programas avanzados atractivos basados en los intereses de investigación de especialistas.

General, los Rectores de Unidad, los Directores de División y los Jefes de Departamento. Pero en forma paralela, los *órganos colegiados* facilitan la participación de alumnos, profesores y del personal administrativo en la toma de decisiones relevantes de la institución, tal es el caso del Consejo Divisional a nivel de la División, del Consejo Académico a nivel de la Unidad y el Colegio Académico a nivel de toda la UAM.

La División es el componente básico de planeación académica en la medida que constituye el bloque que realiza la integración docencia e investigación y formula en primera instancia los planes y programas de estudio de las licenciaturas y posgrados, así como la conformación de áreas de investigación, y además lleva a cabo las modalidades de las políticas operacionales de docencia y de investigación. Los espacios físicos compartidos por las distintas disciplinas y los órganos colegiados que definen los proyectos académicos constituyen los espacios donde se alcanza un cierto nivel de interdisciplina que favorece el contacto entre profesores de diferentes campos del conocimiento y departamentos, si bien dicha convivencia no necesariamente se traduce en programas o proyectos realmente interdisciplinarios.

El modelo UAM es complejo, difícil de operar y requiere de muchos esfuerzos de comunicación y cooperación para llegar a acuerdos y tomar decisiones. Por otra parte, la transferencia del modelo estadounidense departamental se ha realizado en términos de una hibridez particular, en razón de que la mayor parte de los profesores provienen del modelo de facultades y centros de investigación.

Esta descripción realizada de la UAM tiene el propósito de argumentar la dificultad que tiene un modelo con Unidades sumamente diferenciadas, desconcentradas y físicamente separadas para poder articular proyectos conjuntos. En términos de Herbert Simon (1995), en un sistema jerárquico integrado por sistemas interrelacionados, donde cada uno presenta una estructura jerárquica, se debe alcanzar el nivel más bajo del subsistema elemental, esto es, *la partícula elemental*. Pero como señala Simon, en sistemas complejos se deben considerar sistemas en los que no existe relación de subordinación entre subsistemas. Lo que otorga una cierta autonomía al subsistema elemental. En el caso de la UAM los planes y programas de licenciatura son los espacios de mayor referencia identitaria para profesores y alumnos y la segunda referencia identitaria para profesores lo constituye la adscripción laboral en el departamento. Estos dos espacios son los subsistemas más elementales sobre los cuales la UAM ha desarrollado los controles administrativos de seguimiento más rígidos y numerosos. Pero los planes y programas de posgrado son espacios con una cierta autonomía, donde se presenta una subordinación más débil con otros subsistemas de la UAM, lo que permite el desarrollo de proyectos particulares. La proliferación de posgrados en la UAM en cierta medida se debe a esta condición particular que ha causado que el número de posgrados en la UAM sea mayor que el número de Licenciaturas. En el Informe de Actividades 2019 de la UAM se reportan que los planes de estudio de Licenciatura de toda la UAM son de 82 mientras que los planes de estudio de Posgrado son 112.

2. LOS POSGRADOS DEL PPEO Y DEL PICA COMO ARTEFACTOS ARTIFICIALES EVOLUTIVOS.

La educación es una actividad profesional encargada del diseño de cursos de acción que modifican o cambian situaciones existentes para alcanzar estados o condiciones que son considerados como mejores. Por ejemplo, los planes y programas de estudio son diseñados con el propósito de formar a los alumnos en capacidades y competencias que les permita después de un cierto número de años convertirse en especialistas y ejercer una actividad profesional.

La actividad intelectual que produce artefactos materiales no se diferencia fundamentalmente de la que prescribe remedios a un enfermo o la que diseña un nuevo plan de ventas para una empresa o una política de bienestar social para un estado. El diseño, así interpretado, es el núcleo de toda formación profesional; es la principal marca que distingue las profesiones de las ciencias. Las escuelas de ingeniería, así como las escuelas de arquitectura, negocios, educación, derecho y medicina, están todas interesadas en el proceso de diseño (Simon, 1995:111).

El diseño curricular de un plan y programa de estudios es un artefacto artificial evolutivo que permite la interfase entre el entorno interno educativo de una universidad y el entorno externo de las necesidades de profesionales que atiendan los problemas de una sociedad. El diseño curricular de un plan de estudios es un *sistema teleológico organizado* que pretende alcanzar ciertos objetivos a través de adaptar o ajustar (*fit*) el entorno interno de la universidad al entorno externo de las necesidades sociales. La adaptación de lo interno a lo externo se encuentra al centro del problema de diseño.

Los posgrados del PICA y del PPEO son *artefactos artificiales* para la formación de investigadores que estudien problemas socio-económicos de las empresas y las organizaciones de la nación mexicana y su *naturaleza evolutiva* como artefactos artificiales se refiere a su conexión con las transformaciones históricas de la propia nación y a los ajustes del entorno interno para atender esas transformaciones. En este sentido, lo único constante es el cambio y la adaptación.

Los posgrados en la UAM forman parte de las partículas elementales de agrupación de los profesores. Los posgrados están débilmente subordinados y flojamente acoplados a subsistemas jerárquicamente superiores, y sus propósitos son más ambiguos que los programas de pregrado de las licenciaturas. Sin embargo, los posgrados de la UAM se encuentran fuertemente subordinados al programa nacional de calidad de posgrados establecido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Este programa ha definido criterios para certificar los programas de posgrados de calidad, otorgando acceso a fuentes de financiamiento y a becas para los alumnos.

En el diseño de estructuras complejas una técnica potente es encontrar modos factibles de separar componentes semiindependientes que corresponden a

los muchos bloques de sus partes funcionales. En este caso, el diseño de cada componente se realiza con cierto grado de independencia del diseño de otros, ya que cada uno se vincula a los demás a través de su función en el sistema, y de manera independiente de los detalles de los mecanismos o dispositivos que cumplen la función. De esta forma los Posgrados del PICA y del PPEO utilizan mecanismos, dispositivos o artefactos que les permitan llevar a cabos los objetivos que se han planteado.

En el *diseño curricular* de planes y programas se integran concepciones sociales e ideológicas, así como juicios económicos y epistemológicos, que orientan proyectos humanistas, educativos y culturales sobre la visión que se tiene del país o del territorio y de lo que los alumnos serán capaces de hacer, en términos de capacidades y habilidades, una vez concluidos sus estudios. A partir de estos elementos se puede concluir que el diseño curricular está intrínsecamente vinculado a la *planeación social* y a la *visión política*.

El diseño se ha convertido en una ciencia de lo artificial, en un *corpus* intelectualmente riguroso, metódico y analítico: en parte conforma una teoría formalizada sobre el proceso de diseño, pero también en parte es una disciplina empírica y transmisible. La *Investigación del Diseño* se ha convertido en un campo de estudio, de origen anglosajón, centrado en el proceso de diseño y en el estudio de sus métodos, que se institucionalizó en el *Design Methods Group* en Berkeley, California. A continuación, se utiliza el trabajo de Sarli (2017:7) para destacar algunas características del diseño y de los problemas que se ocupa:

a).- *El diseño se encarga, esencialmente, de lo particular, pero su objeto de estudio es potencialmente universal.* El diseño se ubica en situaciones específicas o circunstancias concretas para abordar problemas complejos e intrincados, por lo que el diseñador concibe lo que es el objeto de estudio, en una ciencia de lo particular que se vincula a lo universal.

b).- *El diseño es una disciplina integradora cuyo objetivo es producir un cambio en el estado de cosas proponiendo algo nuevo en el mundo.* El diseño surge como una disciplina integradora de conocimiento útiles, de las artes y ciencias similares, que son pertinentes a problemas y propósitos actuales para desarrollar cursos de acción destinados a transformar una situación existente en una situación preferible.

c).- *El problema de diseño es, fundamentalmente, la definición del problema y definir un problema implica también definir una solución.* Los problemas abordados en el diseño son complejos, intrincados y retorcidos en la medida que carecen de límites definidos y por lo tanto son indeterminados. Sin embargo, dada la complementariedad de forma y contexto, son las exigencias del contexto las que definen el problema, donde la descripción del contexto provee las pautas para su solución, por lo que definir el problema es delimitar una solución.

d).- *En la práctica del diseño, el diseñador pone en práctica un tipo particular de razonamiento.* La perspectiva intelectual del diseñador avanza a través de ubicar una *síntesis de patrones* o un principio ordenador, que emerge de

conjeturas y de un pensamiento abductivo. La abducción implica un pensamiento que proporciona claves de interpretación, enlazando hipotéticamente premisas y conclusiones, donde la complejidad demanda una captación sintética de la organización del mundo físico.

e).- *La argumentación es una característica fundamental de todo proceso de diseño.* La planeación consiste en un proceso argumentativo entre los participantes (diseñadores) del cual emerge una imagen del problema y por lo tanto de la solución, como resultado de numerosos juicios sometidos a examen crítico

f).- *Es imposible enunciar una solución correcta y prever los resultados de las acciones de diseño.* El diseño opera en problemas que son sistemas abiertos y dinámicos: caracterizados por ser complejos, intrincados e indeterminados. La planeación de lo que no existe se ubica en situaciones que carecen de límites, donde la abducción avanza progresivamente hacia una síntesis de patrones, pero hay que reconocer que los sistemas complejos tienden al desequilibrio entrópico, por lo que es necesario hacer emerger un nuevo orden adaptativo a través de un proceso argumentativo realizado por un diseñador colectivo en aproximaciones reflexivas.

El diseño curricular del PICA y del PPEO se corresponde con las características enunciadas en los marcos teóricos del campo del diseño como disciplina emergente. En tanto que estos posgrados forman parte de los componentes semiindependientes, débilmente acoplados con las demás jerarquías divisionales y departamentales de la UAM-Iztapalapa, han estructurado sus arreglos, mecanismos y dispositivos de manera diferente a los demás posgrados, pero han operado ubicándose en las funciones que esperan las demás jerarquías de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, tanto órganos personales como colegiados, pero por otra parte, se encuentran fuertemente acoplados a las evaluaciones y certificaciones del CONACY.

Los Posgrados del PICA y del PPEO cimentan el diseño curricular a través de los ejes argumentativo que a continuación se sintetizan:

- a) ***Inclusión de la Administración como una disciplina de las Ciencias Sociales y de la Humanidades.*** Al inicio de la UAM, la División de Ciencias Sociales y Humanidades, teniendo como Director al filósofo Dr. Luis Villoro Toranzos, incorporó la Licenciatura en Administración como parte de la oferta educativa. Generalmente en las Universidades Públicas las Facultades Contaduría y Administración ofertaban una Licenciatura en Administración de Empresas de orientación técnica y economicista. El cambio ontológico de la administración como parte de las ciencias sociales va a tener una gran influencia en la argumentación para la creación del PPEO y del PICA.
- b) ***Incorporación de la economía en el análisis socio-económico de las organizaciones modernas.*** La administración como disciplina se incluyó en el Departamento de Economía en la UAM-Iztapalapa y la convivencia con los economistas fue muy influyente, en la medida que

constituían un cuerpo académico más sólido y numeroso. La argumentación de que toda organización moderna es por naturaleza socio-económica ha sido recogida en el PPEO y en PICA.

- c) ***Definición de la Administración como una disciplina social que estudia a las empresas, a los organismos públicos y a las organizaciones no gubernamentales.*** En México se hacía la diferencia entre Administración de Empresas y Administración Pública. En la UAM se adopta desde un inicio el nombre de Administración, que aunado a la integración a la planta académica de administradores formados para la empresa privada y la administración de lo público, permitió reconocer un campo de estudio de las organizaciones modernas en empresas, organismos públicos, políticas públicas y asociaciones civiles. La inclusión de organizaciones privadas, públicas y privadas se convirtió en una argumentación fuerte en el diseño curricular del PICA y del PPEO.
- d) ***La administración como un campo interdisciplinario.*** A diferencia de muchos campos disciplinarios de las ciencias sociales y de las humanidades, incluso de la propia economía, los administradores conviven con profesores formados en economía, psicología, sociología, ingeniería, derecho o computación. La interdisciplina es una argumentación básica del PPEO y el PICA.
- e) ***La administración como un campo internacional.*** La Administración en México ha recibido la influencia directa y predominante del *Management* estadounidense, pero a través de la influencia de profesores formados en Europa se recibió la influencia de *Organization Studies* y de ISEOR, y lo más paradójico es que el Grupo de Humanismo de HEC Montreal llevó a la UAM a las Humanidades y a las redes en Latinoamérica. La internacionalización es un argumento central del PPEO y del PICA.
- f) ***La Administración como una disciplina presente en las cinco Unidades de la UAM.*** La Administración como licenciatura se encuentra presente en las cinco Unidades y en varios proyectos se han desarrollado mecanismos de colaboración entre ellas. Considerando a la licenciatura de Políticas Públicas de Lerma incluida entre las disciplinas administrativas, en las licenciaturas en Administración el número de alumnos total es de 3,407 alumnos. Un hecho particular es la feminización de la disciplina, donde el 56% son mujeres y el 44% hombres. Estos argumentos se han incorporado al diseño del PPEO y del PICA.

En el diseño curricular del PICA y del PPEO se han incorporados estos ejes argumentativos para integrar concepciones sociales, económicas, epistemológicas, humanistas y culturales sobre la visión que se tiene del país o del territorio y de lo que los egresados del PICA y del PPEO sean capaces de hacer, en términos de capacidades y habilidades, una vez concluidos sus estudios, convirtiéndose intrínsecamente en una planeación social y en una visión política.

3. EL PEER Y LOS PROCESOS ENTRÓPICOS EN LA UAM.

Frente al cierre de las instalaciones de la UAM por el COVID19 y para dar continuidad a la formación universitaria, el Rector General convocó a un grupo académico para conformar una Comisión para el Desarrollo de la Educación en la Contingencia (CODEC). Esta comisión sumó los esfuerzos de alumnos colegiados, personal académico y trabajadores administrativos. El Colegio Académico (en su sesión 474, convocada de urgencia el 17,04,2020) aprobó el *Proyecto Emergente de Enseñanza Remota* (PEER). Este proyecto contempla las siguientes acciones institucionales:

a).- *La contingencia*. La discontinuidad marcada por la no presencialidad de las actividades educativas ha impulsado la habilitación de diversas formas de estar juntos. Se trata de acciones orientadas para operar en la excepcionalidad actual y cuya temporalidad depende del comportamiento de la pandemia y de las autoridades sanitarias².

b).- *La multitecnología*. Se ampliaron las capacidades de infraestructura tecnológica en todas las unidades para contar con una variedad de soluciones que permitieron a los académicos, alumnos y personal administrativo mantener comunicación fluida, acceso seguro y manejo de información, etcétera, considerando escenarios de tecnología básica, media y avanzada.

c).- *La inclusión*. Se realizó un análisis sobre las situaciones de vulnerabilidad en acceso a la tecnología y conectividad al internet mediante la aplicación de una encuesta a la comunidad estudiantil. Posteriormente se apoyó al alumnado con la entrega de tabletas con conectividad.

d).- *La flexibilidad*. Consistió en garantizar la realización de las actividades académicas con el total apoyo administrativo de la Universidad. La flexibilidad consistió en la liberación de restricciones reglamentarias para no generar escenarios de estrés e incertidumbre en el contexto del peer. Esta disposición tiene como finalidad que continúen su formación y, si por alguna circunstancia no logran resultados aprobatorios, no se vieran afectados en su trayectoria académica. Entre las reglas que se flexibilizaron están el número de intentos de aprobación, las notas no aprobatorias, los tiempos para mantener la calidad de alumno, los tiempos límites de inscripción, entre otros. Informe Ejecutivo, Seguimiento y

² En las plataformas institucionales se han desarrollado espacios de información relevante sobre el progreso de la pandemia y las principales recomendaciones de cuidado, acceso a servicios de apoyo y asesoría relacionados con las afectaciones de la COVID-19, para el cuidado integral y atención frente a situaciones no deseables; de la misma manera, espacios de información sustancial de las actividades universitarias.

Evaluación del Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER)
en el trimestre 20-I pp. 16-17.

La *emergencia* causada por el COVID19 fue resultado de una situación imprevista de pandemia y que requería de solucionarse lo antes posible. Sin embargo, el término utilizado por la CODEC es de *emergente* que se refiere a algo que surge, brota y sale a la superficie (generalmente del agua), por lo que representa una imagen de que algo nuevo está apareciendo. El término remoto, más que a una tipología de educación, hace referencia a algo que está muy lejos, apartado en el tiempo y en el espacio. La referencia de remoto alude lo que está aislado, apartado, distante, lejano y retirado.

El *Proyecto Emergente de Enseñanza Remota* (PEER) es una respuesta de emergencia ante el COVID19, de carácter excepcional, y cuya temporalidad se pensó que sería relativamente breve, ya que se esperaba que la decisión de las autoridades sanitarias ocurriría en un tiempo relativamente corto. La estrategia del PEER se asentaba en el control de las jerarquías administrativas de la UAM, particularmente la del registro escolar: para procesar ingresos, reinscripciones, actas de calificaciones, altas, bajas y cambios; así como los órganos colegiados. El Consejo Divisional realiza muchas actividades de tramitaciones, con efectos laborales, para profesores, y otras para alumnos con respecto a sus inscripciones. Además, estos trámites para los alumnos estuvieron marcadas por la flexibilidad al liberar las restricciones reglamentaciones con el propósito de no generar escenarios de estrés e incertidumbre entre los alumnos. Por ejemplo, en caso de obtener una nota reprobatoria, mantener la calidad de alumno si rebasan los tiempos límites de inscripción y el egreso, el número de intentos para aprobar una materia, etc.

Por otra parte, las unidades administrativas que manejan la infraestructura tecnológica también fueron indispensables para dar apoyo y soporte a los profesores y alumnos, con los modelos y los programas tecnológicos para el reencuentro de profesores y alumnos en las diversas modalidades que pudieran utilizarse. La educación a distancia realmente nunca fue una prioridad en la UAM. La llamada educación presencial en la UAM fue un distintivo de la universidad, donde de los 3,037 profesores con que cuenta, 2,743 son de tiempo completo, sea un 90%. La multitecnología representa una carta abierta para que el profesor, en lo individual, resuelva la conectividad con sus alumnos, ante la imposibilidad de adoptar una sola tecnología institucional.

Sin embargo, la realidad de lo ocurrido con el COVID19 ha sido otra: la incertidumbre de la evolución de la pandemia, la mortandad elevada, las nuevas oleadas de aumento del número de infectados, el surgimiento de nuevas modalidades del COVID19, la falta de cooperación entre las naciones para la distribución de las vacunas, el deterioro económico, la guerra de desprestigio entre las empresas de la industria farmacéutica por la dudosa eficacia de las vacunas existentes, las enfermedades psicológicas causadas por el enclaustramiento prolongado, la politización de la pandemia, el aumento de la violencia intrafamiliar, al aumento de la violencia contra los grupos sociales

vulnerables como las mujeres, el enfrentamiento político, las sociedades profundamente confrontadas son efectos de una prolongación de más de un año de convivir con el virus.

El período Post COVID19 se visualiza como período de Post Guerra Mundial. Las consecuencias de la pandemia son impredecibles y la normalidad no será recuperable. La educación y las universidades no podrán volver a la normalidad anterior. La pandemia puede ser entendida como un proceso entrópico que conduce a una gran cantidad de estados futuros posibles, los cuales constituyen problemas complejos e intrincados en la medida que carecen de límites definidos y por lo tanto son indeterminados.

Bajo estas condiciones, la UAM puede ser asumida como un sistema complejo adaptativo, cuyos componentes o agentes se encuentran diseminados y dispersos, de tal manera que pueden interactuar localmente con cierto grado de libertad en el entorno interno de una estructura jerárquica. Los grandes cambios que se han producido en el entorno, provocados por la pandemia, requieren de una adaptación realizada por aquellos agentes internos que aprenden a la vez que se autoorganizan, y pueden diseñar nuevos artefactos a través de la observación, la imaginación, ensayando ideas y ajustándolas, pero evolucionando y aprendiendo de manera constante. Pero para realizar esta adaptación los agentes deben tener elevados niveles de interacción y que puedan actuar como bloques de construcción para niveles superiores.

En el caso de la UAM, las jerarquías administrativas vigilan los procesos de las licenciaturas y los procesos laborales de los departamentos que se encuentran fuertemente acoplados al control administrativo a través de: becas de docencia, de investigación, informes anuales, control escolar, cargas de cursos electrónicamente establecidas, etc. Pero los Posgrados tienen en el contexto interno menos controles internos y cuentan con una mayor interacción entre sus agentes y componentes. El PICA y el PPEO pueden autoorganizarse a partir de las interacciones que emergen entre los agentes, conformando el sistema a través de diferentes esquemas o estructuras de conocimiento que orientan la acciones que se tomaran en los procesos de adaptación. Los agentes coevolucionan interactuando entre sí, ajustando funciones, donde la elección individual depende de la selección que otros agentes han hecho, incluso la recombinación con nuevos agentes. A partir de este proceso de autoorganización emerge un nuevo orden a partir de nuevos artefactos. La mayor interacción con el medio ambiente aleja al entorno interno del equilibrio, por lo que el aumento posibilidades y variedades de interconexiones se convierten en condición de supervivencia.

Para Holling (2001:394) la panarquía permite la comprensión de la complejidad de los sistemas económicos, sociales y ecológicos, a través de tres propiedades que moldean el ciclo adaptativo y el estado futuro de un sistema:

- a) La potencialidad o riqueza inherente del sistema que determina el rango futuro de opciones posibles y la viabilidad del cambio;

- b) La controlabilidad o gobernabilidad de un sistema expresada por el grado de conectividad del seguimiento interno de variables y procesos; y
- c) La capacidad de adaptación, esto es la resiliencia del sistema, como medida de su vulnerabilidad a perturbaciones impredecibles e inesperadas (Holling, 2001:394)

Bajo la perspectiva de Holling, la riqueza o potencialidad de los Posgrados del PICA y del PPEO permiten reconocer y ampliar las opciones posibles, así como la posibilidad del cambio, donde su gobernabilidad depende del grado de conectividad de seguimiento de variables y procesos, y la adaptación depende de la resiliencia del sistema.

La *resiliencia* es un concepto importante para comprender las posibilidades de adaptación en el período del Post Covid19. La resiliencia se puede definir como “la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye el mantenimiento y la restauración de sus estructuras y funciones básicas”. La resiliencia se puede dar en tres contextos:

- **La absorción:** capacidad de un sistema de prepararse, mitigar o prevenir los impactos negativos, utilizando respuestas predeterminadas de forma a preservar y restaurar las estructuras y funciones esenciales del sistema. El objetivo es la estabilidad del sistema, manteniendo sus estructuras y su funcionamiento.
- **La adaptación:** capacidad de un sistema de modificar y ajustar sus características y acciones para reducir daños potenciales y aprovechar las oportunidades que puedan surgir, de forma que pueda seguir funcionando sin cambios mayores en su estructura y funciones. Se trata de introducir flexibilidad en el funcionamiento del sistema.
- **La transformación:** capacidad de crear un nuevo estado del sistema cuando, debido a los impactos de los choques externos, el anterior ha dejado de ser funcional. Cuando por las razones que sean (socio-económicas o ecológicas) el sistema deja de ser sostenible, es necesario actuar sobre su estructura para transformarla, haciendo emerger un nuevo estado del sistema, más resiliente.

La UAM se encuentra en el escenario de transformación, al igual muchas otras organizaciones en México. El impacto del COVID 19 ha sido demasiado violento, por lo que se requiere actuar sobre su estructura para transformarla, a través de un proceso de autoorganización que posibilite la emergencia de nuevos patrones de interacción entre sus agentes.

Además, la UAM en un período muy corto ha sufrido varios desafíos como institución. Además del COVID19 que provocó el cierre de las instalaciones de la UAM el 20 de marzo 2020, la propia UAM se vio fuertemente afectada por el sismo del 19 de septiembre de 2017, que afectó fuertemente las

instalaciones de Rectoría General y de la Unidad Iztapalapa: 50 laboratorios de investigación, 16 de docencia y 109 cubículos divisionales.

Por otra parte, la UAM tuvo tres conflictos de naturaleza social. La huelga más larga realizada por el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (SITUAM) que duró 93 días, del 1 de febrero de 2019 al 5 de mayo de 2019, afectando gravemente a los estudiantes de la UAM. Otro acontecimiento grave fue de carácter interno por conflictos en la UAM Azcapotzalco, donde no se pudo nombrar al Rector de Unidad desde 2017 hasta 2019, afectando gravemente el funcionamiento de la Unidad y el nombramiento de Directores de División y de Jefes de Departamento. Finalmente, la crisis económica y las nuevas orientaciones gubernamentales han conducido a la UAM a una crisis presupuestal.

La secuencia de todos estos acontecimientos en un período tan corto y el gran impacto que han tenido en la vida institucional de la universidad conducen a pensar que la UAM deberá transformarse porque ya no podrá preservar y restaurar las estructuras y funciones esenciales anteriores.

CONCLUSIÓN

Los posgrados del PPEO y del PICA necesitan retomar los ejes argumentativos (presentados en el punto 2 de este documento) de su diseño curricular para redimensionar la potencialidad de los recursos con que cuentan y determinar el rango futuro de sus posibles opciones, así como las posibilidades de transformación. Con este propósito se debe iniciar un proceso de autoorganización orientado a la generación de conocimientos, al ensayo de ideas y al intercambio de innovaciones tecnológicas y sociales.

El Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales ha tenido a lo largo de 25 años un programa cimentado en una visión más social de las organizaciones modernas, vinculándose con las redes europeas de *Organization Studies* y mostrándose como una alternativa a la visión estadounidense del *Management*. Hasta ha formado a 22 generaciones, tanto en las instalaciones de la UAM como la realización *in situ* en universidades de diferentes Estados de la República Mexicana y dos han sido abiertas en Medellín Colombia, de un programa itinerante. Desarrollando por lo tanto una experiencia importante la internacionalización y en la vinculación de sus programas de investigación. Una de sus fortalezas fue su participación en la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales constituida el 8 de noviembre de 2006 y la integración de un Comité Académico Internacional, con representantes de Colombia, Brasil y Estados Unidos. El trabajo académico de los profesores del posgrado, aunado a la producción académica de los egresados, ha convertido al PPEO en un referente nacional e internacional. El proceso argumentativo que permita el redimensionar el Proyecto se vincula a la profundización de la Educación a Distancia, de consolidar las redes de investigadores nacionales e internacionales, convertirse en un componente de dialogo internacional entre los grupos europeos, latinoamericanos y estadounidenses. Actualmente el PPEO

cuenta con el reconocimiento más alto que otorga el CONACYT de México como Posgrado de Calidad Internacional y la UAM lo reconoció el año pasado como uno de los dos mejores posgrados de la UAM.

Por otra el Posgrado Integral en Ciencias Administrativas tiene una creación más reciente y ha realizado la apertura de tres generaciones. Pero el proceso argumentativo de su proyecto curricular tiene potencialidades que pueden ser más relevantes en la UAM, en la medida que es un programa institucionalizado en las tres Unidades, y es capaz de articular el trabajo de los grupos de profesores de administración de las cinco unidades. En este sentido, profesores de las Unidades Lerma y Cuajimalpa han estado participando ya en el posgrado consolidando un programa donde participan las cinco unidades. Esto puede consolidarlo como un espacio donde interaccionan los grupos de investigadores en administración de las cinco unidades. Para alcanzar este propósito se requiere de un conocimiento, de ideas y de propuestas que consoliden la autoorganización y la emergencia de patrones que logren dejar atrás el aislamiento entre Unidades y Divisiones, y terminen con un largo período de fragmentación. Aunado a esta posibilidad, el PICA tiene que abordar e incorporar de manera permanente la educación a distancia y las formas de conectividad entre los grupos de profesores de las Unidades. Finalmente, un eje argumentativo importante es la de incorporar el tema de sustentabilidad y administración, para integrar también a profesores de las Divisiones de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS/ y de las Divisiones Ciencias Básica y de Ingeniería (CBI).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burton, C. 1997, Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia, Colección Problemas Educativos en México, Miguel Ángel Porrúa, México.
- DGPOLDES (2018) Construcción de Resiliencia para el Bienestar. Directrices para la Cooperación Española, Subdirección General de Planificación, Coherencia de Políticas y Evaluación. Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Pp. 9-56
- Holling C.S. (2001) Understanding The Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems, Ecosystems 4 pp. 390-405
- Sarli, C., 2017, El problema de diseñar en la complejidad. Las metodologías y su aporte teórico, <https://www.researchgate.net/publication/327392242>
- Simon, Herbert, 1996, The Sciences of the Artificial, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

Documentos

- UAM, Anuario Estadístico 2019
- UAM, Informe de actividades 2019 Universidad Autónoma Metropolitana
- UAM, Informe Ejecutivo. Seguimiento y Evaluación del Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) en el trimestre 20-I