

UN MODELO TRIDIMENSIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE EL DESARROLLO RURAL REGIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO, MÉXICO

Juan-Manuel Zepeda-del-Valle ¹ Ana-María Pesci-Gaitán ²

RESUMEN

La estructura que a lo largo de más de 30 años ha construido la Dirección de Centros Regionales de la Universidad Autónoma Chapingo, se caracteriza por un fuerte vínculo con las regiones o territorios en donde operan diversos mecanismos que han permitido la articulación del trabajo de esa Universidad con las organizaciones de productores, empresas agropecuarias, dependencias públicas de los tres niveles de gobierno, y con las instituciones académicas y de investigación que operan a nivel regional en cada uno de los territorios en donde se inscriben los centros regionales. Tales estructuras, por mandato de ley, pero también por vocación de sus integrantes, dedicaron lo mejor de sus esfuerzos al estudio, al conocimiento, a la investigación de la realidad de las distintas regiones del país, pero también a la construcción de soluciones junto con los productores y los actores de la realidad rural, para transformarla articulando dos de las funciones sustantivas establecidas en la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo: la Investigación y el Servicio. El trabajo realizado durante los últimos 30 años, permitió no sólo acumular un vasto conocimiento sobre la realidad rural regional, sino además crear una cultura de servicio, caracterizada por un compromiso de los integrantes de la planta de profesores con que cuentan los centros regionales. Un paso trascendental se dio en los centros regionales al incorporarse a la Función de Enseñanza, pero esto no sólo se debió al interés que existía entre los profesores de los centros regionales, sino también a la exigencia social para que la institución ampliara su oferta educativa y, de esta manera, contribuyera a resolver la falta de oportunidades educativas que afecta a millones de jóvenes en México. Las nuevas responsabilidades asumidas por el personal académico y por los mismos centros regionales, hicieron evidente que ni la estructura ni el perfil de la planta de profesores existente en cada uno de los centros regionales, ofrecían las condiciones necesarias y suficientes para avanzar en el terreno de la docencia; no está totalmente preparada, como lo hizo en el pasado, para atender las funciones de investigación y servicio. Ante los nuevos objetivos que deben atender los centros regionales, se requiere una revisión de los medios que hasta hoy han empleado y que les han permitido una exitosa gestión académica, técnica y científica. Es por ello que se plantea la transformación del conjunto de los centros regionales, en una División de Estudios para el Desarrollo Rural Regional. Uno de los requisitos que se plantean, de entrada, es que la nueva estructura se construya con los recursos ya disponibles y que se trate de optimizar lo que se tiene. Así, considerando como eje de las nuevas responsabilidades a los programas de docencia, se plantea la conformación de un modelo de organización académica tridimensional, integrado por los programas de enseñanza, en una primera dimensión; los departamentos o áreas del conocimiento, como segunda dimensión de apoyo a los programas y que se constituye de manera virtual y los centros regionales que representan la tercera dimensión, y son el origen y el soporte administrativo y logístico de los programas de enseñanza. Bajo este modelo, los centros regionales seguirían realizando las funciones que hasta el día de hoy han realizado con el apoyo de sus profesores e investigadores; los programas de enseñanza, tanto de licenciatura como de posgrado que han surgido en los últimos años, seguirían funcionando y creciendo en número y matrícula hasta el límite de la capacidad docente del sistema de centros regionales y los departamentos, que agruparían a las disciplinas afines, los cuales estarían en posibilidades de integrarse y apoyar así a los programas de docencia de manera más eficiente y eficaz.

Palabras claves: Organización Académica, Universidad Autónoma Chapingo, Educación Superior

¹ Profesor-Investigador. Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional. Centro Regional Universitario Centro Norte. Universidad Autónoma Chapingo (México) E-mail: manuelzpedaster777@gmail.com

² Unidad Académica de Docencia. Maestría en Investigaciones Humanísticas y Educativas. Universidad Autónoma de Zacatecas (México) E-mail: panamary@gmail.com

A THREE-DIMENSIONAL MODEL FOR THE ACADEMIC ORGANIZATION OF THE DIVISION OF STUDIES ON REGIONAL RURAL DEVELOPMENT OF THE AUTONOMOUS UNIVERSITY OF CHAPINGO, MEXICO

ABSTRACT

The structure that has been built by the Directorate of Regional Centers of the Autonomous University of Chapingo for more than 30 years, is characterized by a strong link with the regions or territories where various mechanisms operate that have allowed the articulation of the work of that University with producer organizations, agricultural companies, public dependencies of the three levels of government, and with the academic and research institutions that operate at the regional level in each of the territories where the regional centers are registered. Such structures, by mandate of law, but also by vocation of its members, devoted the best of their efforts to study, knowledge, research of the reality of the different regions of the country, but also to the construction of solutions together with producers and actors of rural reality, to transform it by articulating two of the substantive functions established in the Law that Creates the Autonomous University Chapingo: Research and Service. The work carried out during the last 30 years has allowed not only to accumulate a vast knowledge about the regional rural reality, but also to create a culture of service, characterized by a commitment of the members of the teaching staff that the regional centers have. A transcendental step occurred in the regional centers when joining the Teaching Function, but this was not only due to the interest that existed among the teachers of the regional centers, but also to the social demand for the institution to expand its educational offer and, in this way, will help solve the lack of educational opportunities that affect millions of young people in Mexico. The new responsibilities assumed by the academic staff and by the regional centers themselves made it clear that neither the structure nor the profile of the existing teachers' center in each of the regional centers offered the necessary and sufficient conditions to advance in the Teaching ground, each of the centers, in an isolated manner. However, the structure of the regional centers is not fully prepared to advance in the field of teaching, as it did in the past, to meet the functions of research and service. In view of the new objectives that the regional centers must meet, a review of the means that until now they have employed and that have allowed them a successful academic, technical and scientific management is required. That is why the transformation of all the regional centers, in a Division of Studies for Regional Rural Development. One of the requirements that arise from the outset, is that the new structure is built with the resources already available and that it is about optimizing what one has. Thus, considering as the axis of the new responsibilities to the teaching programs, the creation of a model of three-dimensional academic organization, integrated by the teaching programs, in a first dimension; the departments or areas of knowledge, as a second dimension of support for the programs and that is constituted in a virtual way and the regional centers, which represent the third dimension and are the origin and administrative and logistical support of the teaching programs. Under this model, the regional centers would continue to perform the functions that until today have been carried out with the support of their professors and researchers; the teaching programs, both undergraduate and postgraduate that have emerged in recent years, would continue to function and grow in number and enrollment to the limit of the teaching capacity of the system of regional centers and departments, which would group the related disciplines, which would be able to integrate and thus support the teaching programs more efficiently and effectively.

Keywords: Academic Organization, Autonomous University of Chapingo, Higher Education

1. Antecedentes

La antigua Escuela Nacional de Agricultura de México, que inició sus cursos en el año de 1854, se transformó en Universidad Autónoma Chapingo, en el año de 1978, al amparo de la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, aprobada por el Congreso de la Unión en el año de 1974, ley que fue modificada para crear las condiciones necesarias para su transformación, a finales de año de 1979. Es precisamente en el marco de esta Ley donde establece la figura organizativa del “Centro Regional”, que aparece en el Artículo IV, incisos I, II y III, y particularmente en el inciso III. Artículo e incisos que a la letra dicen:

ARTICULO 4º.- La Universidad Autónoma Chapingo, para el cumplimiento de su objetivo, tendrá las atribuciones siguientes:

I.- Organizarse como lo considere necesario, dentro de los lineamientos generales que inspiran la presente Ley;

II.- Planear y programar sus actividades conforme a los principios de libertad de cátedra y de investigación;

III.- Crear, modificar, o suprimir unidades regionales universitarias, divisiones, departamentos, programas y centros regionales.

X.- Crear las unidades administrativas que sean necesarias para su funcionamiento.

En la misma Ley se establece en el Artículo 5º que “...Los Centros Regionales son entidades de apoyo académico que se establecerán atendiendo a peculiaridades ecológicas o agrosociales, o ambas...” Se establece así, en la legislación, el *deber ser* de los centros regionales, dentro de la estructura y del funcionamiento de la Universidad Autónoma Chapingo.

La Dirección de Centros Regionales de la Universidad Autónoma Chapingo tiene su simiente cuando, por acuerdo del Consejo Universitario del año de 1978, se crea el primer centro regional en Puyacatengo, Tabasco, México. A esta estructura se le encomienda, precisamente, la coordinación o dirección de los centros regionales de la propia universidad que, atendiendo a las necesidades de desarrollo de la institución, se fueran creando.

La construcción del modelo de organización de la División de Estudios sobre el Desarrollo Rural Regional, tiene como cimiento principal la estructura que a lo largo de más de 30 años ha construido la Dirección de Centros Regionales, la cual se caracteriza por un fuerte vínculo con las regiones de cada uno de los centros en donde ha desarrollado su actividad, en donde operan diversos mecanismos que han permitido la articulación del trabajo de la Universidad Autónoma Chapingo, a través de los centros regionales, con las organizaciones de productores, con las empresas agropecuarias, con las dependencias públicas de los tres niveles de gobierno y con las instituciones académicas y de investigación que operan a nivel regional en cada uno de los territorios en donde se inscriben los centros regionales.

Tales estructuras, por mandato de ley, pero también por vocación de sus integrantes, dedicaron lo mejor de sus esfuerzos al estudio, al conocimiento, a la investigación de la realidad de la región o territorio del país en el que se ubican, pero también a la construcción de soluciones, junto con los productores, con los actores de la realidad rural, para transformar dicha realidad, articulando dos de las funciones sustantivas establecidas en la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo: la *Investigación* y la *Extensión* o Servicio.

El trabajo realizado a lo largo de los últimos 30 años permitió no sólo acumular un vasto conocimiento sobre la realidad rural regional, sino también crear en cada uno de los centros regionales una cultura de servicio caracterizada por un compromiso hacia el desarrollo de las comunidades rurales, por parte de los integrantes de la planta de profesores con que cuentan dichos centros regionales. Es esta una de las fortalezas del Sistema de Centros Regionales que debe quedar incorporada en la nueva estructura, en el nuevo modelo de organización que se plantea construir con la participación de los actores de la realidad educativa, en razón del compromiso universitario con las organizaciones de productores y la sociedad civil y rural de las regiones a las que sirven las actuales estructuras: los centros regionales.

Es preciso citar como antecedente que para responder a las demandas de la sociedad rural, en cada una de las regiones se fue integrando un equipo de investigadores, de profesionales de perfil diverso que permitió, en su momento, ofrecer un abanico diversificado de opciones para atender las demandas de una sociedad rural diversa en el terreno de la producción, de la sociedad y de la cultura. Así, para responder con pertinencia a las demandas de la sociedad rural, en cada región se integró un equipo de profesionales con un perfil pertinente a las necesidades de la propia región.

También aquí se cuenta con una fortaleza que debe ser recuperada en la nueva estructura, dado que el perfil de los profesionales adscritos a cada centro regional es el que se ha ido conformando a partir de las demandas tanto expresadas, como no manifiestas de la sociedad rural de la región de adscripción. Ambas fortalezas demandan un diseño cuidadoso de la nueva organización, en donde se rescaten los elementos positivos que caracterizan a los centros regionales, pero que posibilite la construcción de una nueva estructura capaz de responder a los nuevos objetivos que se le plantean.

Por otra parte, con el correr de los años y con mayor fuerza a partir de la presente década, algunos de los centros regionales, por vocación propia y a fin de coronar la experiencia alcanzada en los años dedicados a la investigación y el servicio, han venido contribuyendo a las tareas inherentes a la formación de profesionales de las ciencias agropecuarias, para así poder transmitir sus conocimientos y experiencia a las nuevas generaciones; los investigadores se convirtieron en docentes y asumieron las tareas correspondientes a la función universitaria de *Docencia*, dando por resultado que en algunos centros se abrieran programas académicos del nivel propedéutico y en otros, de nivel licenciatura. Pero este paso trascendental no sólo se debió al interés que existía entre los profesores de los centros regionales, sino también a la exigencia social para

que la institución ampliara su oferta educativa y, de esta manera, contribuyera a resolver la falta de oportunidades educativas que afecta a millones de jóvenes en el país.

Las nuevas responsabilidades asumidas por el personal académico y por los mismos centros regionales, hicieron evidente que ni la estructura ni el perfil de la planta de profesores existente en cada uno de los centros regionales, ofrecía las condiciones necesarias y suficientes para avanzar en el terreno de la docencia, de manera aislada, en cada uno de los centros.

Fue así, en este contexto, como se planteó el trabajo conjunto de cuatro de los centros regionales, para diseñar un nuevo programa de licenciatura. De la misma manera, en otros centros regionales como el de Veracruz, el de Yucatán y el de Oaxaca, también se han emprendido esfuerzos sistemáticos para avanzar en el terreno de la docencia, con buenos resultados. Sin embargo, la estructura de los centros regionales no está del todo preparada para avanzar, principalmente en el terreno de la docencia, como lo hizo con éxito en el pasado, al atender las funciones de Investigación y de Extensión o Servicio.

Frente los nuevos objetivos que deben atender los centros regionales, se requiere una revisión de los medios que hasta hoy se han empleado y que les han permitido una exitosa gestión académica, técnica y científica, planteándose la transformación de los centros regionales en una División de Estudios de Desarrollo Rural Regional.

Con base en lo expuesto se adelanta la hipótesis de que con los componentes actuales de la estructura y con los recursos disponibles, es posible diseñar una nueva estructura de funcionamiento que permita atender las funciones sustantivas, con calidad y pertinencia, en el marco de la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo. Para ello es preciso superar la estructura de dos dimensiones, conocida como estructura matricial, y plantear una estructura de tres dimensiones, incorporando una estructura virtual a los componentes actuales de la Dirección de Centros Regionales.

2. Marco Teórico/Conceptual y Jurídico

La estructura de la organización, aún con toda la importancia que tiene, constituye sólo un medio para lograr los objetivos de la institución. La "...palabra procede del griego *organón* que puede traducirse como *herramienta* o *instrumento*...". (Pérez y Merino, 2008). Se puede afirmar que una organización es un sistema que ha sido diseñado para la obtención de ciertos objetivos y metas. En otras palabras, es un medio del que se valen las personas, el grupo o equipo de personas que se proponen un objetivo común para alcanzar sus propósitos. En el marco de la teoría de sistemas, es posible agrupar en subsistemas las diferentes áreas en las que se divide la organización o sistema, cada uno de cuyos subsistemas, cumple funciones específicas dentro de la organización.

El modelo de organización más común entre las organizaciones productivas es el que se conoce como *lineal*, y generalmente se corresponde con las necesidades y posibilidades de las pequeñas organizaciones (Pérez, 2017). Se puede identificar a la unidad económica campesina como una organización de tipo lineal.

La organización jerárquica o piramidal es la más común entre las unidades productivas y las organizaciones políticas y sociales. Las iglesias, los gobiernos y las grandes y medianas empresas, aún los ejércitos y las universidades napoleónicas -integradas por escuelas y facultades-, generalmente se organizan bajo un modelo piramidal. En este tipo de organización, la altura representa el nivel jerárquico de la persona o su autoridad dentro de la organización, y la anchura de ese nivel representan el número o la cantidad de personas o divisiones de negocio que están en ese nivel en relación con el todo. Generalmente, en la parte superior hay muy pocos integrantes de la organización, en tanto que, en la base, se pueden incluir decenas, cientos o hasta miles de personas, dependiendo del tamaño de la organización, los cuales no tienen subordinados.

Estas jerarquías son normalmente representadas con un árbol o un diagrama del triángulo y la creación de un organigrama. Los más cercanos a la parte superior tienen más poder que los más cercanos a la parte baja. Como resultado, los superiores de una jerarquía en general, tienen un estatus superior (Pérez Alejandro, 2018).

Desde finales del siglo XX viene cobrando fuerza un nuevo modelo de organización, acorde con una época de profundos y acelerados cambios en todos los ámbitos de la vida; se trata de la organización matricial cuyo origen está ligado a las organizaciones por proyectos, mismas que poseen una mayor flexibilidad que la organización burocrática piramidal y que permiten las adecuaciones dependiendo de la vida y naturaleza de los mismos proyectos.

Una organización matricial está diseñada para trabajar con base en una serie de proyectos, cuya estructura nace y desaparece con el proyecto. Así, en una empresa de construcción se abre un proyecto sin afectar la estructura funcional de la organización, y se cierra al terminar el proyecto de la misma manera, sin provocar cambios en la estructura por funciones. Pero también, en dicho modelo de organización, se plantea la departamentalización funcional, o por funciones, para mejorar en el terreno de la especialización; de tal suerte que esta forma de organización permite potenciar, tanto la especialización, dentro de los departamentos por áreas del conocimiento, como el trabajo interdisciplinario a través de los proyectos o programas existentes en la misma organización. (Martínez, 2018)

Se dice que "...una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto...". (Martínez, 2018). Así, en las universidades modernas y centros de investigación de alto nivel, al realizar proyectos de cualquier naturaleza, educativos, de investigación o de extensión o servicio, se asume el mismo principio que orienta el trabajo en la estructura matricial; se integran recursos y disciplinas de las diferentes áreas, secciones o departamentos, para conformar un proyecto interdisciplinario e interdepartamental con objetivos y

metodologías compartidas, y con los participantes se conforma una organización temporal que desaparecerá cuando el proyecto llegue a su fin. En la organización matricial se crea una doble cadena de mando que le diferencia de la estructura jerárquica o piramidal.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos (Martínez, 2018).

A diferencia de la organización piramidal o jerárquica, en las organizaciones matriciales existe un doble flujo de autoridad: vertical, desde el punto de vista jerárquico de la estructura (que corresponde a la autoridad sobre el proyecto) y horizontal, que emana de la estructura funcional o de funciones y constituye la parte técnica del proyecto.

En la organización matricial, los proyectos se conforman mediante la integración de equipos con participantes de las diversas áreas o departamentos funcionales o disciplinares de la organización, para trabajar en equipo a fin de realizar un proyecto. Dicha estructura deja de existir cuando se concluye el proyecto. Así, una de las ventajas de la organización matricial es que permite la interacción de las áreas disciplinarias, creando la posibilidad de trabajar de manera interdisciplinaria, además de que posibilita el abordaje de problemas complejos, enriqueciendo la formación y experiencia de los participantes en cada proyecto o programa.

La Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo, establece en su Artículo 4º, inciso III, que para el cumplimiento de su objetivo tendrá, entre otras, la atribución de "...crear, modificar, o suprimir unidades regionales universitarias, divisiones, departamentos, programas y centros regionales..."; precisando en el Artículo 5º que:

...cada unidad regional universitaria ejercerá sus funciones académicas por medio de divisiones, departamentos y programas, de acuerdo con los niveles educativos que imparta la Universidad. Las divisiones se establecerán por áreas del conocimiento, los departamentos por disciplinas específicas o por grupos homogéneos de éstas y los programas por componentes curriculares interdisciplinarios. (Congreso de la Unión, 1977)

En el mismo Artículo 5º se precisa que: "...los Centros Regionales son entidades de apoyo académico que se establecerán atendiendo a peculiaridades ecológicas o agrosociales, o ambas...". Esta ley, en plena vigencia, define con toda precisión las estructuras académicas de las que estará compuesta la institución, y aunque en el artículo 4º, inciso I, le otorga a la institución la libertad de "...organizarse como lo considere necesario...", le indica también, en el mismo artículo, que cualquier forma de organización habrá de plantearse "...dentro de los lineamientos generales que inspiran la presente Ley..." (Congreso de la Unión, 1977).

Al señalar que las unidades regionales ejercerán sus funciones por medio de divisiones, departamentos y programas, y al precisar que las divisiones se establecerán por áreas del conocimiento y los departamentos por disciplinas específicas o por grupos

homogéneos de éstas, se establece en la ley una clara separación conceptual, funcional y operativa, entre los programas que corresponden a las carreras que se imparten dentro de la función de docencia, misma que se define en la Ley como objetivo de la Universidad y que hoy se les conoce como programas académicos a los que la Ley les atribuye una cualidad interdisciplinaria, en tanto que los departamentos son mono-disciplinarios, o cuasi-mono-disciplinarios, al organizarse por disciplinas. Así, los programas interdisciplinarios y las divisiones y departamentos no son, no pueden ser las mismas estructuras, conforme a la Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo.

Aparte de los órganos de la administración, en donde se le otorga plena libertad a la universidad para organizarse, en la Ley solamente se establecen tres estructuras académicas fundamentales para el desarrollo de las funciones sustantivas que, a través de sus objetivos, se le asignan a la institución: Divisiones/Departamentos y Programas, que conforman instancias sustantivas, y Centros Regionales que se instituyen como entidades de apoyo académico.

Es claro que el espíritu que anima la citada Ley, en materia organizativa, no es el que corresponde a una estructura piramidal/burocrática cuya función principal es la de asegurar la estabilidad, sino por el contrario, revela la estructura u organización matricial: una estructura muy superior y apta para una institución que debe mantenerse a la vanguardia en un tiempo de profundos y acelerados cambios, época en donde cada cinco años se renueva el 50% de los conocimientos, desaparecen campos laborales y surgen nuevas profesiones en respuesta a los nuevos problemas que plantea el desarrollo de la sociedad en su conjunto y de la sociedad rural en lo particular, sobre todo en el contexto de la era de las ciber-comunicaciones, la nanotecnología y robotización.

Max Weber, eminente filósofo y sociólogo, citado por Rodríguez (2009) señalaba que:

...mediante la teoría de la dominación ilumina el conocimiento de las relaciones de poder, las cuales son parte importante dentro de la estructura organizacional. Asimismo, su modelo teórico de la Burocracia se convirtió en un intento de dar a conocer a los dirigentes organizacionales una estrategia de solución a los problemas vividos dentro de estas instituciones y dio los primeros conceptos teóricos de estructura organizacional como son las reglas y procedimientos necesarios para proveer a la organización de un esqueleto que le diera forma, equilibrio y cimiento..." (Rodríguez, 2009).

Retomando a Rodríguez (2009), se apunta que:

...a Weber se le considera el primer teórico de las organizaciones debido a que las estudió desde un punto de vista estructuralista. Esto significa que entendió a las organizaciones como una totalidad en la cual existían partes que conformaban la estructura y dichas partes se relacionaban unas con otras. Sin embargo, en este punto es importante recalcar que Weber no alcanzó dentro de sus aportaciones teóricas a visualizar a las organizaciones como sistemas abiertos. Esta situación se debió a que dentro de su contexto histórico aún no tomaba la fuerza necesaria la visión holística que actualmente apoya el enfoque de sistemas. Desde esta perspectiva entonces es que entendemos que el Modelo teórico de la Burocracia se creó sin considerar el impacto del entorno, por ello, no encontraremos en su teoría sobre la burocracia, que exista algún indicio teórico que hable de las relaciones inter-organizacionales..." (Rodríguez, 2009);

No obstante, es justo señalar que tal situación no resta valor a las aportaciones de Weber, de gran trascendencia en su momento histórico y contexto.

La estructura matricial, un importante avance para las ciencias sociales en materia de organización y que se ha adaptado a la dinámica de cambios del mundo actual es, sin embargo, incapaz de comprender la realidad del momento actual, tanto de la Universidad Autónoma Chapingo, como de México y el mundo. Por ello se requiere una nueva respuesta en materia de organización. Debe señalarse que los teóricos del modelo matricial no alcanzaron a visualizar la magnitud de los cambios en materia de comunicación y electrónica que estamos viviendo, así como tampoco las posibilidades de la virtualización y su aplicación en las organizaciones sociales.

Finalmente, dentro de este marco de referencia, es preciso hacer mención a diversos procesos de virtualización que se están dando en las organizaciones de todo tipo. En la empresa es común, hoy en día, la organización virtual y ya existen una serie de aportes a la teoría del Modelo de Organización Virtual.

Las redes sociales, como *Facebook* y *Twitter*, junto con otras redes más especializadas, son las expresiones más universales de las nuevas formas de organización de la sociedad; pero las redes, como tales, tienen toda una historia a la que no se hará referencia en este trabajo. Baste citar los grupos de trabajo que en su momento se constituyeron a través del correo electrónico y que hoy son muy comunes en las comunicaciones que se realizan cotidianamente, de forma masiva, a través de ese mismo medio.

Hoy es común publicar revistas de todo tipo en páginas electrónicas. Se trata de empresas editoriales que decidieron explorar el mundo virtual y realizar su producto en este espacio. Cualquier investigador, en cualquier parte del mundo, utiliza la información que se distribuye a través de este medio. Pero también se cuenta con escuelas, universidades, o cursos de distinta naturaleza, que presentan su oferta en el espacio cibernético. Gracias a esta oferta, muchos jóvenes pueden acceder a la educación. De la misma manera existen las organizaciones que ya están trabajando de manera virtual con la ayuda de TIC's, y que lo hacen debido a sus particulares condiciones.

Existen muchas definiciones de *organización virtual*, y esto es así porque dicha organización tiene como característica fundamental la flexibilidad, lo que permite que se adapte a muy diversas circunstancias. Dentro de la gama de posibilidades que existen, se ha tomado la definición de *Organización Virtual* propuesta por Jägers, H., Jansen, W. y Steenbakkers, W., (1998), quienes proponen que dicho modelo de organización:

...es una combinación de varias partes (organizaciones y/o personas) dispersas geográficamente, y que se reúnen para alcanzar un objetivo común, mediante la conjunción de sus competencias propias y recursos. Los participantes en una organización virtual ocupan el mismo "status" en la cooperación y dependen de conexiones electrónicas (infraestructuras de TIC) para la coordinación de sus actividades... (Araya y Criado, 2009).

Dado el potencial que ofrece, este novedoso modelo de organización resulta de gran importancia para la educación al permitir el acceso a personas que, por su ubicación geográfica, no pueden disfrutar de este privilegio; pero en especial, es aplicable para una institución como la Universidad Autónoma Chapingo, cuyos campus y recursos se encuentran dispersos en la geografía del territorio nacional, lo mismo que sus usuarios, los campesinos y los estudiantes rurales e indígenas que viven en decenas de miles de pequeñas comunidades, dispersas en el territorio de México.

Al respecto, se retoman algunas de las conclusiones del estudio realizado por Araya y Criado (2009). La primera, en cuanto a que “las organizaciones han evolucionado a través del tiempo, y sin duda seguirán evolucionando. Lo importante es que estén conscientes de ello y con la disposición y preparación suficiente para que el proceso de cambio sea lo menos doloroso posible”. Más adelante, los mismos autores señalan que “un aspecto importante de las organizaciones virtuales gira en torno a la confianza entre las entidades involucradas, condición necesaria (pero no suficiente) para desarrollar este tipo de nueva forma organizativa”.

Lo cierto es que, independientemente de los procesos de teorización, el espacio cibernético cobra cada vez más importancia en todos los renglones de la vida: desde el comercio vía Internet, hasta la realización de procesos de consulta médica por esta misma vía, pasando por una enorme gama de programas educativos que ofrecen sus servicios a través de la Red y con la ayuda de las TIC's.

3. Propuesta del Modelo de Organización Académica

3.1 Considerandos para la construcción del Modelo de Organización Académica

1. *Principio de la Eficacia.* Entendiendo que la forma en la que se organizan las actividades es solo un medio para lograr los objetivos de la institución, el primer principio que debe atender el Modelo de Organización que se adopte es la eficacia; esto es que con la nueva organización se puedan lograr plenamente los objetivos de la Universidad Autónoma Chapingo y de la División que se propone. El Artículo 3° de la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, establece los siguientes objetivos:
 - I. Impartir educación de tipo superior -técnico, de licenciatura y de postgrado- para formar personal docente, investigadores y técnicos con juicio crítico, democrático, nacionalista y humanístico que los capacite para contribuir a la solución de los problemas del medio rural. También si la Universidad lo estima conveniente podrá prestar enseñanza a nivel medio;
 - II. Desarrollar la investigación científica, básica y tecnológica, ligada a la docencia para obtener el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales del país

y encontrar nuevos procedimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional independiente;

- III. Preservar, difundir y acrecentar la cultura y promover la realización del hombre, especialmente en el medio rural, para lograr una sociedad más justa y creadora;
- IV. Propiciar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo abierto a todas las corrientes del pensamiento;
- V. Promover la formación de profesionales de alto nivel conforme a programas académicos y de investigación que colaboren al establecimiento de una estrategia viable para combatir el subdesarrollo.

Tales objetivos son, en primer término, los que debe permitir, alentar y contribuir a lograr el Modelo de Organización que se establezca, pero también es preciso asegurar que tal modelo permitirá el logro de los objetivos de la nueva estructura, de la División que se pretende formar, tanto en el ámbito nacional, como en los distintos espacios regionales en donde operará dicha estructura.

2. *Principio de la Eficiencia.* El segundo principio que debe observarse en la construcción del modelo de organización, es el de la eficiencia; esto significa que los objetivos y metas establecidas por cada unidad se alcancen con el mínimo de recursos, a fin de que los beneficios de la UACH alcancen a un mayor número de jóvenes del campo mexicano, tanto para su ingreso, en cualquiera de las modalidades que ofrezca, como para su atención en términos de la cobertura que pueda lograrse en materia de servicio.

La economía nacional no presenta perspectivas halagüeñas. Se han realizado ajustes al presupuesto de egresos para compensar la baja en los precios del petróleo, fuente fundamental de riqueza para la nación y de ingresos presupuestales. Ahora mismo se habla de una reducción del presupuesto público de 170 mil millones de pesos. Si aún en estas condiciones no podemos aceptar que se nos reduzca el presupuesto, tampoco se puede, en razón del compromiso social de la Universidad Autónoma Chapingo y de las limitaciones de recursos que se observan en el entorno, permitir el más mínimo desperdicio. A cada peso que el pueblo ponga en manos de la Comunidad Universitaria, debe corresponder el más alto beneficio para el pueblo de México, en especial para la población rural e indígena. Por ello, la nueva estructura debe garantizar los más altos resultados con los recursos disponibles.

3. *Principio de la Calidad.* En tercer lugar se debe observar, como principio del modelo de organización, su compromiso con la calidad en todos los órdenes de su actuar; ya se trate de la educación, como de la investigación, el servicio y la difusión de la cultura. Los campesinos y los indígenas de México, incluyendo a los afro-mexicanos para quienes existe un pasivo histórico por parte de la

sociedad en su conjunto, no puede recibir menos de lo que se espera que reciban los demás sectores de la sociedad. El modelo de organización debe promover y asegurar la más alta calidad de sus resultados, cuidando desde el diseño hasta la ejecución y evaluación de todos y cada uno de sus programas y componentes; desde los insumos que se utilizan, hasta el proceso y los resultados que se logran.

4. *Principio de Pertinencia.* La investigación, actividad sustantiva de vital importancia que ha formado parte de la vida de los centros regionales desde su origen y hasta el presente, y que fue ratificada como fundamental durante el V Congreso de Centros Regionales (realizado en el mes de noviembre del año 2015 en la ciudad de Zacatecas), demanda el establecimiento de un principio que debe ser asumido por el modelo de organización que se determine, en términos de mantener vigente la prioridad de esta función sustantiva dentro de las actividades de la nueva estructura universitaria. También podría agregarse a este principio el fortalecimiento de las actividades de servicio, con la expectativa de que ambas funciones permitan una visión pertinente en el diseño de los planes y programas educativos y de investigación, de la nueva división.

Se acepta que la tarea fundamental y prioritaria es la docencia a fin de ofrecer oportunidades de educación a las nuevas generaciones de jóvenes que, desde las comunidades rurales e indígenas, requieren o demandan estas opciones; pero también, para formar los profesionales que la realidad rural reclama y que habrán de atender el relevo generacional. Se reconoce también que la inserción regional de los procesos de formación asegura una mayor pertinencia del perfil del futuro graduado, con las necesidades de desarrollo de las comunidades rurales e indígenas de México. Pero se considera que tanto la pertinencia en la formación como la misma ampliación de la cobertura educativa en este nivel, pierden calidad en la medida que los procesos educativos o de trasmisión de los conocimientos y la formación de habilidades y valores, no se integren -o por lo menos se articulen- con los procesos de investigación o generación del conocimiento y los procesos de servicio que permiten la confrontación de los conocimientos con la realidad rural, cerrando el ciclo formativo que se propone para los nuevos profesionales de la División.

5. *Principio de Continuidad.* La recuperación de la experiencia de los centros regionales, lograda a base de un esfuerzo continuado en cada uno de los espacios regionales en donde se han desarrollado las actividades durante más de treinta años, así como el mantenimiento de dichos centros regionales, entendidos como estructuras de apoyo académico expresamente señaladas en la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, es otro de los principios que se consideran fundamentales ya que permiten, por una parte, continuar brindando el apoyo que demandan las diversas instancias de la UACH en el ámbito regional de influencia de cada centro, tanto como darle continuidad al

trabajo dentro de los territorios o regiones en donde se inscriben estas instancias de la UACH, lo que ha permitido desarrollar la vinculación de la Universidad con organizaciones, dependencias y empresas de la sociedad rural en el espacio de dichas regiones o territorios, y que ha sido motivo de reconocimiento por parte de los actores de la sociedad rural y de los responsables del diseño y ejecución de las políticas públicas. Este constituye el quinto principio que debe regir el modelo de Organización que se proponga.

La nueva estructura de División que posibilita la apertura de nuevos programas educativos y otorga seguridad jurídica a los que ya se encuentra en funcionamiento, no puede ser diseñada a costa de la desintegración de los centros regionales que le han dado sustento a este desarrollo educativo, que hoy pretende asumir formas organizativas y legales que le permitan servir mejor a la UACH y al país en las tareas y retos que enfrenta México para asegurar un mejor futuro a las nuevas generaciones. Por lo anterior, en el nuevo modelo de organización, es preciso integrar plenamente la estructura de los centros regionales con las nuevas estructuras que se requieren para responder a las demandas que se pretende atender.

6. *Principio de Modernidad.* El sexto principio del modelo de organización que se adopte, consiste en crear y asegurar las condiciones para un uso intensivo de las tecnologías de la información (TIC's), que permitan potenciar la vasta experiencia alcanzada por el personal que integra el sistema de centros regionales, a fin de garantizar una oferta educativa, de investigación y servicio de la más alta calidad y con la mayor cobertura. Esto supone una política universitaria de amplio respaldo para el equipamiento y el desarrollo de competencias del personal docente, así como para un manejo adecuado de las herramientas que permitan la virtualización de una parte importante de las actividades académicas, tanto en el terreno de la docencia, como en el de la investigación, e inclusive en el de la gestión universitaria.
7. *Principio de la Legalidad.* Constituye el séptimo principio. La estructura que se proponga no debe contravenir la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, instrumento jurídico que le otorga, no sólo la existencia, sino la protección necesaria para el desempeño de sus actividades. Así, el modelo de organización debe ajustarse al marco que establece dicha Ley, sin menoscabo de la pertinencia y la calidad de su trabajo, Desde luego y en la medida en que no se contravenga dicha ley, debe someterse el diseño y operación la estructura de la División, a las normas y los lineamientos establecidos en el Estatuto Universitario y los demás ordenamientos de la Universidad, incluyendo aquellas leyes, reglamentos y normas de observancia general para los habitantes y las instituciones mexicanas, que se aplican al funcionamiento de la Universidad. Dentro de dicha normatividad, sobresalen los contratos colectivos que rigen las relaciones con el personal de la Universidad.

3.2 Dimensiones y Características del Modelo de Organización Académico

3.2.1 Primera dimensión: los Centros Regionales

Atendiendo a los principios antes señalados y a los elementos que se aportan, tanto en el marco conceptual como en el marco contextual, se considera, en primer lugar, que la estructura de los centros regionales, si bien debe sufrir adecuaciones, no puede ser eliminada de la estructura de la nueva división que se pretende crear. Los centros regionales, han sido hasta hoy, los proveedores de los docentes para los programas de propedéutico, de licenciatura y de maestría y doctorado.

El perfil de estos docentes, tiene la virtud de contar con una larga experiencia y una formación científica y profesional de calidad y alto nivel. Son en su mayoría investigadores reconocidos, con una trayectoria destacada tanto en el ámbito regional como nacional y, en algunos casos, internacional. Pero también, dentro del perfil docente se cuenta con profesionales de gran compromiso con los productores y sus organizaciones, que dedican una buena parte de sus esfuerzos a enriquecer las actividades de servicio que la UACH, tiene como objetivo institucional. Tales perfiles, que son la base de la calidad de la educación que pudiera ofrecerse, se han formado en el crisol de los trabajos que realizan en el ámbito de los centros regionales, y una buena parte de su experiencia se ha logrado, en contacto con las realidades del territorio en donde se desempeñan.

Por todo lo anterior se considera un imperativo darle continuidad a los centros regionales, que han permitido la formación de docentes: cuadros de alto nivel para las nuevas tareas educativas que enfrenta la Universidad en el ámbito regional. Es así como estos centros pasarían a constituir una de las dimensiones del Modelo de Organización de la División de Estudios Regionales y Desarrollo Rural. Esta estructura será la que aporte los profesores e investigadores para atender las necesidades de los programas académicos interdisciplinarios e/o interregionales, que se lleven a cabo en la División. Sin embargo, desde el punto de vista laboral, los profesores seguirán adscritos a cada uno de los centros regionales.

También es preciso señalar que no todos los profesores e investigadores de los centros regionales estarán en posibilidades de contribuir en los programas interdisciplinarios y/o interregionales, ya sea porque su trabajo quede circunscrito al ámbito de una sola región o se desarrolle en el terreno de su propia disciplina, o ambas cosas a la vez; para atender necesidades del contexto en donde están adscritos. No obstante, se espera que la mayoría de los profesores e investigadores se integren a los trabajos de la División.

3.2.2 *Segunda Dimensión: los Programas Académicos Interdisciplinarios e/o Interregionales*

La segunda dimensión del modelo es el corazón de la División de Estudios Regionales y de Desarrollo Rural. Es la parte de la organización encargada de la formación de los futuros graduados en el ámbito de la docencia, pero también es la responsable de la dirección de los proyectos y programas encaminados al cumplimiento de las funciones sustantivas en el ámbito interregional e interdisciplinario. En esta dimensión se localizarán los programas de docencia que, tal como lo define la Ley que Crea la UACH, son de contenidos interdisciplinarios. Forman parte de esta dimensión, los programas de propedéutico, de licenciatura y de maestría y doctorado, tanto los que ya existen como los que se puedan crear en el futuro.

Esta es la dimensión de la organización encargada de cumplir con las funciones sustantivas, producto de la interacción de los actores educativos del sistema en su conjunto. Así, las partes constitutivas de esta dimensión se pueden agrupar, en un primer momento, atendiendo a los objetivos de la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, tal y como se establecen en el Artículo 3° de dicho ordenamiento legal. Desde luego, habría que considerar la existencia de una coordinación de la función de investigación, vinculada estrechamente con las actividades de docencia, pero con responsabilidades propias de su función; desde ella se llevarían a cabo todas aquellas tareas de investigación que involucraran la participación de más de un centro regional o se desarrollaran en más de una región del país. También estarían a cargo de ésta coordinación los proyectos o programas de carácter interdisciplinario.

Otra de las áreas de atención de la División, vinculada con esta dimensión, sería la de difusión de la cultura, cuya atención habrá de estar a cargo de una Coordinación de Difusión de la Cultura, encargada de promover y coordinar los proyectos de difusión cultural en donde participen dos o más centros regionales o se involucren distintas disciplinas.

Habría que considerar, también, la existencia de una subestructura responsable de la coordinación de los programas de docencia en el nivel propedéutico o de educación media superior; otra subestructura a cargo de los programas de licenciatura, y una tercera, encargada de los programas de posgrado. Todas ellas, bajo la coordinación de un responsable de la función docente.

Una cuarta coordinación sería la responsable de los programas de servicio, en donde se involucren dos o más centros regionales o el proyecto se ejecute en dos o más regiones del país.

Cada una de estas coordinaciones desarrollaría sus actividades por medio de programas o proyectos interdisciplinarios (tal como se establece en la ley que crea la UACH) o a través de programas o proyectos interregionales.

En esta dimensión se articulan todos los componentes de la división en programas y proyectos para la obtención de productos, ya sea de carácter educativo o científico o de difusión de la cultura y servicio; todos ellos para contribuir a las tareas de vinculación de la Universidad con la sociedad.

3.2.3 Tercera Dimensión: los Departamentos Disciplinarios

Una de las críticas reiteradas a los centros regionales es la dispersión del trabajo, en muchas ocasiones, un intenso y productivo trabajo por parte de los docentes que los integran. Se insiste en la dificultad que entraña el diálogo académico y científico de los integrantes de cada centro regional, en virtud de la diversidad de perfiles de cada uno de ellos. Esta diversidad, que constituye una riqueza invaluable cuando se trata de abordar la problemática regional, se convierte en un obstáculo para la construcción disciplinar, en dónde resulta altamente improbable el diálogo de pares en el terreno científico dentro del mismo centro regional.

Tal dificultad se supera, sin embargo, cuando se considera el universo del conjunto de los centros regionales. La mayoría de los académicos encuentran a sus pares en otros centros regionales a los que se encuentran adscritos. Es posible así, establecer equipos de trabajo disciplinario, tendiendo redes a través del tejido que conforma el sistema de centros regionales. Es probable que, en diferentes centros regionales, exista al menos un especialista que esté trabajando en temas relacionados con la horticultura. Así, al integrar estos recursos, se puede constituir un grupo de trabajo, de alcance nacional, dedicado al estudio de la horticultura.

Lo mismo sucede con el tema de las plantas medicinales. En varios centros regionales existe personal académico interesado y trabajando en temas relacionados con la salud y específicamente con las plantas medicinales. Dichos académicos bien pudieran constituir un grupo de trabajo que se dedique a estudiar este tema, con una perspectiva de mayor alcance.

Hasta hoy existen, en los hechos, las primeras dos dimensiones del modelo de organización de la División: los centros regionales y los programas académicos; pero no se ha establecido la tercera dimensión, capaz de potenciar el trabajo de los académicos y de contribuir con eficacia, eficiencia, calidad y pertinencia, al logro de los objetivos de la Universidad Autónoma Chapingo, dentro de la División de Estudios para el Desarrollo Rural Regional.

Si las posibilidades se limitan al plano físico, resulta difícil que con los recursos disponibles se pueda integrar alguna estructura capaz de asumir la tarea de proveer la enseñanza o la participación en proyecto interdisciplinarios de docencia, investigación y servicio. Desde esta perspectiva habría que reacomodar a los docentes, físicamente, para constituir las áreas que proveyeran el servicio de enseñanza los programas. Por ello, la tercera dimensión del Modelo de Organización de la División solamente puede ser constituida en el plano virtual, para dar paso a una organización virtual que, en combinación con las otras dos dimensiones ya enunciadas, conforme una organización mixta. Se trata de integrar en ésta dimensión, los departamentos disciplinarios,³ que darán el servicio de enseñanza a los programas de propedéutico, licenciatura, maestría

³ El nombre de estas estructuras puede variar, pero, de acuerdo con la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo, las unidades regionales se deben constituir con programas y departamentos. El uso del concepto "departamento" le daría mayor congruencia al Modelo de Organización, con el Principio de Legalidad.

o doctorado, pero que también se incorporarían en proyectos de investigación cuya complejidad demanda la participación de diversas disciplinas, dando paso al trabajo interdisciplinario al que se ha aspirado siempre.

Habría que precisar que los docentes, en el caso de ésta tercera dimensión, podrían estar integrados a uno o más departamentos, dependiendo de su perfil, sus intereses y las necesidades de la estructura de la División en general. También es necesario enfatizar que los profesores e investigadores seguirían adscritos laboralmente a los centros regionales a los que pertenecen, independientemente de los departamentos y programas con los que colaboren.

Finalmente, debe quedar claro que bajo esta estructura o modelo tridimensional de organización, los docentes tendrán que atender instrucciones de, al menos, tres jefes o coordinadores, dependiendo de las actividades que realicen: a) el Jefe del Centro Regional, b) el Jefe del Programa o los programas en los que participe, y c) el Jefe del Departamento Disciplinario al que pertenezca. También aquí pueden ser varios jefes o coordinadores.

La construcción de esta dimensión del modelo es la que presenta un mayor grado de dificultad; en primer lugar, porque se trata de una estructura virtual y, en segundo lugar, porque es en esta dimensión en donde la actividad del docente se diversifica y adquiere su más compleja dimensión. Pero al mismo tiempo es la dimensión de enlace entre las partes “duras de la organización”; la que otorga mayor riqueza al trabajo de los docentes al permitir el trabajo disciplinario, de la misma forma que el interdisciplinario, que le permita la interacción con otras disciplinas y otras regiones del país.

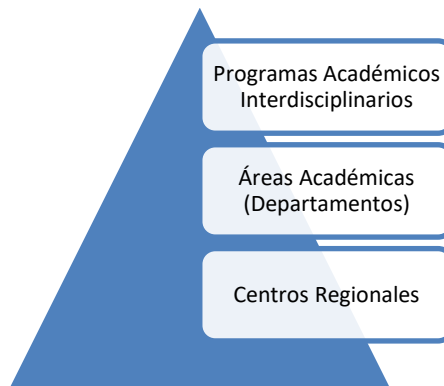
Finalmente, es preciso advertir que el trabajo en esta nueva dimensión de la organización, de carácter virtual, es similar al que ya se realiza por parte de muchos académicos que pertenecen a redes de investigación, algunas de las cuales son, incluso, de alcance internacional.

Figura 1: Estructura Tridimensional Propuesta



Fuente: elaboración propia

Figura 2: Las Tres Dimensiones de la Estructura



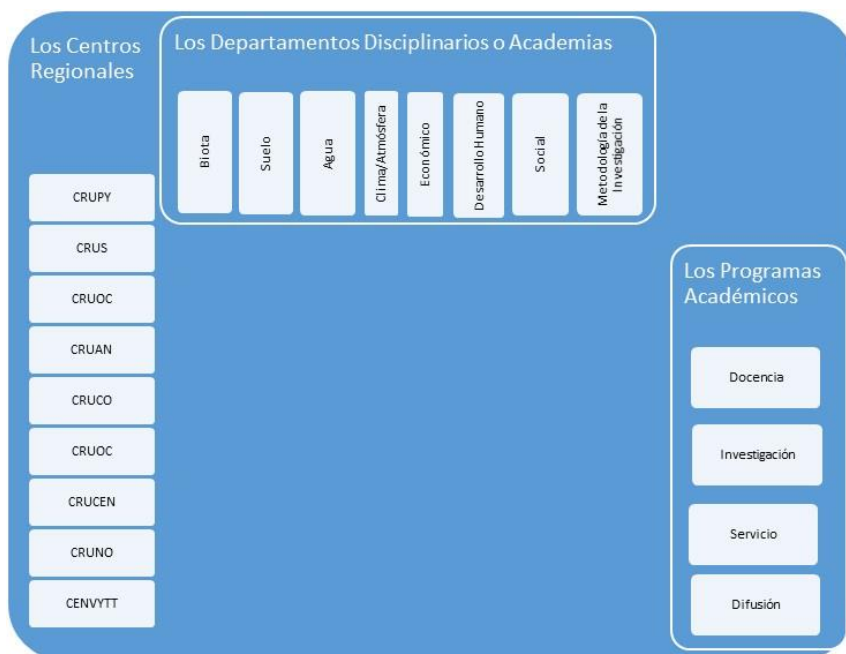
Fuente: elaboración propia

4. Precisiones generales sobre la construcción del modelo

1. Los centros regionales, son estructuras que existen de hecho y de derecho, ya que la Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo y el Estatuto Universitario vigente, los contempla y los regula. Tales estructuras constituyen la base de la primera dimensión del Modelo de Organización Académico.
2. Los programas académicos son estructuras que existen de hecho, tanto en el nivel de propedéutico, como de licenciatura y posgrado. También existen proyectos de carácter estratégico, que son estructuras formales en donde se articula la investigación de diferentes participantes de distintos centros regionales. Ambas estructuras constituyen la base para la creación de la segunda dimensión de la organización académica.
3. Los departamentos disciplinarios pasarán a constituir la base de la tercera dimensión del Modelo de Organización Académica que se propone. Los departamentos se integrarían virtualmente y operarían con el apoyo de las TIC's. Los profesores podrán integrarse libremente al o los departamentos dentro de los cuales puedan colaborar. Deberá nombrarse un líder para cada departamento, que desempeñará su encomienda desde el centro regional donde se encuentra adscrito.
4. Además de las tres dimensiones y por encima de ellas, se coloca el mecanismo regulador o de gobierno de la División, el cual estaría a cargo de la regulación y coordinación de las tres dimensiones en su diario quehacer. Dicho órgano, que incluye todas las estructuras que sean necesarias para la correcta gobernanza de la División, abarca desde el Consejo de División hasta las estructuras de apoyo logístico, pasando por la Dirección de la División. Es todo un tema que habrá que trabajar por separado. En esta propuesta solamente se hace referencia al Modelo de Organización Académico.

5. Tal y como está planteado, el Modelo de Organización Académica, cumple con el Principio de Legalidad, ya que, por una parte, se organiza en base a la estructura de división, con sus departamentos disciplinarios y programas interdisciplinarios, y por otra, articula el trabajo de los centros regionales con el de la división, con sus departamentos y sus programas; todo lo cual se encuentra establecido claramente en Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo.
6. Planteado en los términos señalados en la presente propuesta, la conformación de la División requerirá una dotación mínima para arrancar sus trabajos, con los programas que tiene ya establecidos y las metas correspondientes. En la medida en que se desarrollen nuevos programas de docencia, investigación, servicio y difusión de la cultura, deberá dotársele de recursos adicionales que servirán para cumplir metas extraordinarias.
7. La instrumentación de un modelo como el que se propone, demanda el desarrollo de competencias para el manejo de herramientas de comunicación, así como la dotación de equipos que permitan una adecuada conectividad a fin de crear las condiciones adecuadas para el correcto funcionamiento de la organización virtual. Dicho capital intelectual y equipamiento servirán también para el desarrollo del modelo virtual de educación que desde hace varios años se ha considerado necesario para expandir la oferta de servicios educativos, no solo para los alumnos inscritos en los programas formales, sino también para los productores y los profesionales en servicio, diseminados en todo el territorio nacional.

Figura 3: Estructura Orgánica Propuesta



Fuente: elaboración propia

5. Referencias Bibliográficas

- Araya G., Sergio A. & Criado F. María (2009). Organizaciones Virtuales de la Integración a la Desintegración Integrada. Depto. Sistemas de Información. Facultad de Cs. Empresariales, Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile/ Depto. de Ingeniería, Administración de Empresas y Estadística, E.T.S.I. de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. España. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3996700.pdf>
- Congreso de la Unión (1977). Ley que Crea la Universidad Autónoma Chapingo. Poder Legislativo. Gobierno Federal. México. Recuperado en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/195.pdf>
- Martínez, Jonny (2018). Temas de Liderazgo. Organización Matricial. Recuperado en: http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=35
- Pérez B., Alejandro (2018). Organizaciones Jerárquicas. Enciclopedia Financiera. Recuperado en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>
- Pérez P., Julián y Merino, María (2008). Definición de organización - Qué es, Significado y Concepto. Recuperado en: <http://definicion.de/organizacion/#ixzz475PxMB7y>
- Pérez P., Julián (2017). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/#2-3>
- Rodríguez E., Luz A. (s/f) Legado de Max Weber y las organizaciones burocráticas. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/legado-max-weber-organizaciones-burocraticas/>
- Universidad Autónoma Chapingo (1978). Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo. Aprobado por la Comunidad Universitaria el 12 de mayo de 1978. Recuperado en: http://upom.chapingo.mx/wp-content/uploads/2018/06/estatuto_uach-.pdf