



## LOS EJES QUE MARCARON EL RUMBO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS A PARTIR DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN EN LA DÉCADA DE LOS AÑOS NOVENTA

**Iliana Athenea Ruiz Carrillo**  
Universidad Autónoma Metropolitana

---

**Área temática:** A.10) Política y gestión de la educación.

**Línea temática:** Esquema de integración de los distintos planos de política: condiciones en que las políticas educativas se implementan en diferentes contextos educativos nacionales; factores e impacto de la implementación de políticas con el mundo escolar (tipos, niveles, modalidades y subsistemas).

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial.

---

**Resumen:** El presente documento es resultado parcial de una tesis doctoral en sociología, la cual, propone dar cuenta de los cambios que presenta el Trabajo Administrativo Universitario (TAU); dicho fenómeno se ubica dentro de la relación laboral y de la regulación del trabajo.

En esta investigación, encontramos cuatro ejes que, podrían explicar los cambios en el TAU gestados en la década de los noventa: 1) cambios en las formas y mecanismos de gestión y gobierno, 2) modernización administrativa, 3) calidad, eficiencia y eficiencia: carrera administrativa, 4) nuevos recursos tecnológicos.

Los cuatro ejes que delinearon los cambios son resultado de intereses particulares en el conjunto de las Universidades analizadas. El primero, esta centrado en atender las estructuras de gestión y gobierno universitario y la regulación del trabajo académico, y; el segundo atiende la función de la regulación laboral para los trabajadores administrativos universitarios. Estos intereses responden a demandas más amplias en México, situadas en las Políticas Públicas para Educación Superior y en la Regulación Laboral, particularmente del sector Universitario.

Se presenta a manera de ejemplificación, cuatro Universidades que dan cuenta de estos cambios que marcaron el rumbo de las Universidades. Interesa centrarse en las transformaciones per se; por tal razón, este reporte parcial, trata de dar un eje argumentativo con evidencia documental, de cuál es el momento en que se dan los cambios y qué proponían cambiar. En la investigación mas amplia, se desarrollan los cambios en la relación laboral y en la regulación del TAU, para explicar sus implicaciones.

**Palabras claves:** cambio institucional, política gubernamental, política institucional, trabajadores, universidades públicas.

## Introducción

En el contexto de la educación superior en México, a partir de 1989 se inició la implementación de políticas públicas de evaluación y calidad, “orientadas a provocar cambios” (Acosta, 2009: 35) (estas políticas se conoce como “la ola modernizadora”, pues el gobierno implementó políticas de modernización a la Administración Pública Federal), el otorgamiento de recursos de estas políticas depende ahora de la evaluación y se asocia al otorgamiento de recursos extraordinarios; modernizar implicó “transitar del juego de arreglos políticos a los arreglos del juego por políticas públicas” (Acosta, 2010: 36). La evaluación se sustenta en indicadores cuantitativos de la institución, centralmente en la matrícula y plantilla de trabajadores (indicadores como eficiencia terminal, desempeño académico, infraestructura y equipo, desarrollo de proyectos institucionales, entre otros). Es así como, se crearon programas, tales como, FOMES, SUPERA, PROMEP, PIFI, se asociaron a la medición de resultados, es decir, la obtención de estímulos económicos, que fueron sometidos a programas de evaluaciones por resultados; lo que generó transformaciones en las formas de gobierno, y su adecuación a las exigencias de los programas antes mencionados (Acosta, 2009). A estos cambios en las formas de gobierno y en los perfiles de las autoridades universitarias, se dice que pasaron “de ser un *homo academicus* para convertirse en el *homo burocraticus*” (Acosta, 2009: 16), se crearon estructuras paralelas –a las ya existentes de gestión en las Universidades– para coordinar con organismos acreditadores y certificadores de calidad, esto implicó la aparición de nuevos actores locales (gobiernos estatales, legislativos locales) y nacionales (diputados y partidos como jugadores con intereses propios en el campo de la educación superior); y de una nueva figura “experto en gestión”, lo que dio como resultado, entre otras cosas, mayor burocratización (Acosta, 2009).

En la ola modernizadora, las políticas para la educación superior se sustentaron discursivamente en la búsqueda de la calidad, la excelencia y la competitividad; atravesados por dos ejes la modernización y la evaluación.

Este escenario ayudó a transferir de otros espacios, como los productivos, rasgos de una política de flexibilización laboral –entendida desde la empresa como reducir la existencia de instituciones laborales, regulaciones y conflictos colectivos, individualizando formas de pago de acuerdo con la productividad, en algunos casos marginando el salario con reducción de sus prestaciones sociales (De la Garza, 2000)–. Sin embargo, la particularidad en las Universidades es la persistencia de un “pacto bilateral” entre la Universidad y su sindicato, situación que se permite por la autonomía Universitaria. Aquí no se pretende profundizar en la política laboral, por la extensión del tema; sin embargo, cabe reconocer que las universidades, en tanto espacios laborales deben entenderse a partir de que: a) el sistema universitario es un campo laboral que se rige por normas laborales establecidas en la Ley Federal de Trabajo (LFT), que ratifica la autonomía establecida en el artículo 3º constitucional; b) se sustenta en la autonomía, es decir, las universidades son capaces y libres de regular sus relaciones laborales, pero obligadas a reconocer los derechos laborales de sus trabajadores, establecidas en la LFT, y; c) las condiciones de regulación del Estado reconocen a las Universidades Públicas Autónomas como organismos descentralizados del Estado.

Acosta (2010), plantea que en los años noventa, se formuló un nuevo “pacto” entre la Universidad y el Estado, que surgió de las elites gubernamentales, con la idea de reformular los términos políticos y financieros tradicionales, para convertirse en bolsas de financiamiento extraordinario. La burocracia federal instrumentó políticas de promoción a partir de la evaluación misma, como indicador de calidad educativa de las Universidades. Durante esta década, se promovió la deshomologación salarial de académicos para diferenciar y estimular la obtención de grados académicos, se impulsaron procesos de desconcentración y descentralización en algunas universidades (Acosta, 2010:75-77).

En la década del 2000, se da una alternancia política, coaliciones de poder y de gobernabilidad institucional, es decir, “los Rectores de las universidades públicas que se reeligen, son familias que retienen el control de las Universidades, existen acuerdos entre líderes sindicales, estudiantes y burócratas para mantener el control de la administración universitaria” (Acosta, 2010: 78), “las nuevas señales de relaciones políticas entre los poderes públicos y las universidades se da a partir de regateos o condicionamientos de los recursos, a partir de exigencias de auditorías externas, y participación de los congresos locales como mediadores entre los dirigentes y funcionarios federales y estatales y las Universidades” (Acosta, 2010:79). La gobernabilidad institucional ya no es entendida como “el autogobierno y la autogestión, sino la distribución de los recursos públicos significó modificar el sentido de la autonomía universitaria, ahora se enfrenta con un nuevo esquema de rendición de cuentas frente a los ejecutivos y legislativos locales y federales” (Acosta, 2010: 79; 2008:77).

En síntesis, los acontecimientos planteados, desde finales de 1980 se dieron en el marco de una crisis económica y política, que sugirió cambios en el régimen político, estableciendo un gobierno basado en políticas públicas. Bajo ese contexto, iniciando la década de 1990, las políticas para la Educación Superior privilegiaron: *las evaluaciones por productividad* tanto en académicos como en administrativos para deshomologar salarios, enfocándose principalmente en los académicos, favorecieron *los cambios en las formas de gobierno*, agudizándose con este nuevo perfil de “experto en gestión” a inicios del siglo XXI. Ese mismo efecto sucedió con *las acreditaciones y certificaciones de calidad*, se profundizaron con el gobierno del PAN al frente. Se ha privilegiado el financiamiento condicionado y la rendición de cuentas por parte del ejecutivo y legislativo, lo que ha limitado con ello la Autonomía Universitaria, siendo este efecto de los más trascendentales en la segunda década del siglo XXI.

En este sentido, las políticas de Educación Superior han delineado cambios en la organización universitaria. En los siguientes apartados, se tratará de dar cuenta de estos cambios en cuatro universidades, resaltando las nuevas figuras que se crearon en la administración universitaria, así como la necesidad de capacitación del personal, y de una mayor burocratización. Así mismo se tratará de dar cuenta que Universidad ha buscado adaptarse a esas presiones exógenas. En este sentido, planteo la siguiente hipótesis en la que se soporta esta investigación, “*los mitos formales provenientes del ambiente externo institucional llámese la SEP, el Gobierno Federal, la ANUIES, concretándose en la política modernizadora, traen como recompensa simbólica la legitimidad en aquellas Universidades que se sumaron a modernizar sus estructuras*”.

## La política de modernización como marco legitimador para las Universidades Públicas Autónomas

Lo que se pretende en este apartado, es dar cuenta de, cómo estos cambios se tradujeron en cambios de los gobiernos universitarios, así como tendencias de políticas de calidad, eficiencia y eficacia, programas de carrera administrativa, entre otras.

Partimos de reconocer que todo lo tendiente a modernizar las estructuras de gobierno de las Universidades Públicas se sustentan en la lógica modernizadora del Estado, es decir, teóricamente Powell y Dimaggio (1999), a partir del neo institucionalismo, argumentan que las organizaciones incorporan estructuras y procesos de instituciones formales para obtener recompensas tanto simbólicas como instrumentales, sin que estas estructuras y procesos se ejecuten tal cual en la organización y sin que efectivamente resuelvan los problemas por los que fueron creados, a esto, los autores lo llaman mitos formales, pues más allá de ser una política efectiva, lo que da es legitimidad para la organización que incorpora estas normas institucionalizadas. Porque -retomando a Powell y Dimaggio- “cuanto más fuerte es el orden legal racional, mayor es el grado en que las reglas y los procedimientos y el personal racionalizados se convierten en requisitos institucionalizados” (Meyer y Rowan, en Powell y Dimaggio, 1999: 87), es decir, la SEP, el Gobierno Federal, la ANUIES tienen un peso político-legal como parte de las Instituciones solidas en el País que le dieron fuerza legal-racional al proceso de modernización, desde estas instituciones se presionó a las Universidades para que institucionalizaran la política de modernización, y así “al incorporar estos elementos, las organizaciones maximizan su legitimidad” (Powell, et al. 1999: 93).

Para demostrar dicho planteamiento, se consultaron cuatro Universidades específicas, que plasmaron la necesidad de modernizar sus estructuras organizacionales con reformas institucionales a finales de la década de 1980 y primera mitad de 1990, representan en esos años las universidades autónomas que formalmente modificaron sus estructuras organizacionales, y que justificaron la pertinencia de modernizarse, e hicieron evidente en informes oficiales la obsolescencia de su organización. Las universidades revisadas son la Universidad de Sonora (UNISON), la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), la Universidad de Guadalajara (UdeG) y la Universidad de Guanajuato (UGto).

### UNISON

Acosta (2010) sostiene que el cambio en el gobierno universitario de la UNISON fue por nuevas reglas para la elección de rector, la creación de una junta de gobierno; el factor que lo produjo fue una crisis y conflicto, cuyos resultados fueron la reforma universitaria y cambios en la Ley Orgánica LO (1991). Dentro de esos cambios en la LO está la búsqueda permanente de calidad basada en la certificación de programas académicos y administrativos, al menos de forma discursiva.

En el numeral 4 de la exposición de motivos, la nueva LO del 26 de noviembre de 1991, plantea que existe una recomposición de fondo en donde se requiere que la UNISON “vaya a la vanguardia de los acontecimientos, que proporcione calidad y pertinencia, los conocimientos, las tecnológicas y los valores que permitan las transformaciones sustanciales para el progreso”. Plantea problemas generales por los “cambios mundiales que responden a oportunidades, calidad y pertinencia” (Numeral 4, LO); y plantea problemas internos producto de “un marco normativo que no responde a las necesidades actuales, estructuras y usos y costumbres” que impiden el crecimiento y debilitan a la Universidad (Numeral 4, LO). Se buscó construir una Universidad moderna y modernizadora, que coincidiera con los intereses del país y del Estado. Para incrementar “la calidad”, en la LO se plasma establecer reconocimientos y estímulos a los trabajadores administrativos y académicos. En este marco, importa reconocer que, en términos de gestión y gobierno, el Colegio Académico, es quien tiene la facultad para elaborar los reglamentos para la obtención de premios y estímulos, la Junta Universitaria la encargada de aprobarlos, y se desdibuja la bilateralidad con el Sindicato. Se contempló en la LO art. 55 y 60:

- Premio anual al trabajador distinguidos en el desempeño de sus funciones.
- Premio anual de productividad exclusivo para trabajador administrativo o servicio que, haya realizado la aportación más significativa para incrementar la productividad de la Universidad.
- Dos estímulos económicos anuales a los trabajadores académicos, administrativos y servicio, uno con base a la puntualidad y asistencia a sus labores y otro por el desempeño laboral y la productividad de las actividades realizadas.

En las tablas 1 y 2, se observa el crecimiento de trabajadores administrativos (base y confianza) contra los trabajadores académicos desde 2005 hasta el 2016. Presenta un fuerte crecimiento para los dos sectores. Para el 2016 existen casi 1% más administrativos que académicos.

## BUAP

Acosta (2010) sostiene que el tipo de cambio en el gobierno universitario de la BUAP fue por nuevas reglas para la elección de rector: de elección universal a elección por consejo universitario, el factor que lo produjo fue la crisis e inestabilidad política, cuyos resultados fueron una reforma institucional y un cambio en la LO de 1992. En este mismo orden, Rondero (2017a) plantea que los cambios iniciados en 1990 “significaron la entrada al proceso de modernización, ajuste y adaptación a las políticas federales de evaluación y la implementación de programas institucionales de recuperación presupuestal, cambio político y planeación académica” (Rondero, 2017a: 3). En el plan de desarrollo institucional de 1990, conocido como Proyecto Fénix, se planteó el establecimiento de instancias y procesos de planeación permanente, para lograr la estabilidad institucional con énfasis en la academia y los mecanismos propios de la denominada “planeación

estratégica”. Estos cambios debían responder a las políticas públicas de calidad, eficiencia y eficacia para las Universidades (Rondero, 2017a: 36). Los cambios administrativos que se plantearon fue reducir el peso de la burocracia de base (Rondero, 2017a: 38), sin embargo, durante los primeros años iniciado el proyecto fénix, la burocracia de mandos medios y altos se duplicaron (Acosta, 2000, en Rondero, 2017a: 38), es decir, “había un puesto directivo por cada cuatro académicos de tiempo completo” (De Vries, 2002, en Rondero 2017a: 38). A inicios de los años de 1990, a partir de los programas de recursos extraordinarios, los recursos económicos “se cuadruplicaron en tan sólo tres años de 1991 a 1994” (Acosta, 2000, en Rondero, 2017a: 41). En materia de recursos presupuestarios, hubo cambios significativos, “en 1990 el 95% de los recursos ordinarios se destinaba al pago de nómina, mientras que para finales de la década de los 90, se destinaba a pago de nómina el 65%, dada la disminución de la planta académica y administrativa, así como los ajustes salariales y prestaciones” (De Vries, 2002, en Rondero, 2017a: 41). En el 2011, la Universidad y el Sindicato Independiente de Trabajadores No Académicos de la BUAP, firmaron el programa de estímulo al desempeño y carrera administrativa, que tiene “como objetivo medir el desempeño individual de cada trabajador a través de evaluaciones, aplicar como incentivo un bono para mejorar la remuneración de los trabajadores” (Rondero, 2017b: 28) programa que responde a “la lógica de diferenciar y reconocer el trabajo administrativo para deshomologar el salario, asociando el desempeño con recursos extraordinarios” (Rondero, 2017b: 30).

## UdeG

En el caso de la UdeG, Rosario (2003) rescata que el plan de gestión del Rector Raúl Padilla 1989-1995 proponía como ejes rectores la planeación, descentralización, regionalización, modernización y flexibilización académica y administrativa. Entre 1990 y 1991, la UdeG inició su proceso de reforma institucional, a partir de un diagnóstico de diversas problemáticas que había acumulado la universidad hasta la década de 1990 centrándose en mejorar la cobertura y la calidad educativa (Informe de Rector, 1995-1996). Acosta (2010) señala que el cambio en el gobierno universitario fue por nuevas reglas para la elección de rector: de la elección externa a elección por consejo universitario, el factor que lo produjo fue la crisis política y la búsqueda de autonomía jurídica, cuyos resultados fueron una reforma institucional, y un cambio en la LO (1994). La UdeG, a inicios de la década de 1990, incorporó recursos tecnológicos, centros y laboratorios de computo, videotecas y videoaulas y centros de autoacceso para el aprendizaje de idiomas, automatización de las bibliotecas y adquisición de acervos en CDROM. Se construyeron nuevas bibliotecas, acervos y centros de documentación. También se inició un proceso de reordenamiento y profesionalización de la administración universitaria, en rubros de formar y capacitar a los trabajadores: para el empleo de herramientas y técnicas para mejorar su calificación y desempeño, para formación en áreas de cómputo y telecomunicaciones, para formación en áreas involucradas con en el nuevo sistema integrar de información. Se crearon programas de estímulo al desempeño administrativo. Se puso en marcha programas de formación directiva en temas de planeación estratégica, liderazgo, acreditación,

calidad total, mejora permanente. Se trabajó en un nuevo modelo de organización institucional, donde se reordenaron los procesos, tramites y procedimientos administrativos, a través de nuevos manuales y procedimientos (Informe de Rector, 1995-1996). En 2007, firman entre la Universidad y el Sindicato Único de Trabajadores de la UdeG, un manual de puestos genérico de corte multitask –flexibles y polivalentes–.

En las tablas 3 y 4 se observa el crecimiento de trabajadores administrativos (base y confianza) contra los trabajadores académicos desde 1995 hasta el 2017. Desde 1995 existen más administrativos que académicos, en ambos sectores muestra un crecimiento constante, En 1998 en ambos sectores hay una disminución de la plantilla.

## UGto

En 1987, la UGto generó un diagnóstico, el cual se retomó en su Plan de Desarrollo Institucional de 1987, se basó en la opinión de la comunidad universitaria, en los problemas que aquejaban al país, y en los problemas y logros que presentaba la Universidad, a partir del cual se creó el Plan de Desarrollo Institucional 1987, este diagnóstico en el apartado de apoyo administrativo concluye que “las dependencias de la universidad carecen de instrumentos administrativos actualizados... Es necesario lograr una reestructuración administrativa capaz de responder a las necesidades cambiantes del medio” (PLADI 1987:60), esto incluyó “obsolescencia de los manuales de organización, procedimientos, políticas y objetivos” (PLADI, 1987: 62), con estas problemáticas se proponía

“evaluar la estructura administrativa de la universidad y adecuarla a los cambios y necesidades actuales y futuras para el fortalecimiento Institucional... implementar programas de desarrollo en: recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene, sueldos y salarios y relaciones laborales” (PLADI, 1987: 92-94).

En 1992, genera un nuevo diagnóstico llamado “Proyecto de superación académica y administrativa (PROSAA)” que, en lo sustancial, presenta las mismas dificultades: insuficiente coordinación y comunicación entre las instancias, inobservancia de la normatividad existente y necesidad de actualizarla, inadecuado manejo de la información administrativa, ausencia de procedimientos en los procesos de gestión, inadecuada estructura organizacional (PROSAA, 1992:29-30). Discursivamente se propuso diseñar una estructura organizacional más flexible y simplificada, actualizar la normatividad existente, arraigar una cultura de planeación y evaluación institucional, crear un sistema de formación de personal (PROSAA, 1992: 30-31).

Para 1994 la UGto logra su autonomía. En su PLADI 1995 – 2001, planteó discursivamente establecer acciones para mejorar el ingreso a partir de criterios de calidad y eficiencia, así como, fomentar una cultura organizacional basada en sistemas flexibles en los manuales administrativos, de políticas y procedimientos, catálogos de puestos y de funciones, e incorporación de tecnología moderna.

En las tablas 5 y 6, se observa el crecimiento de trabajadores administrativos (base y confianza) contra los trabajadores académicos desde 2005 hasta el 2018. La plantilla de académicos es mayor que la plantilla de administrativos, sin embargo, ha tenido mayor crecimiento la plantilla de administrativos.

## Conclusiones

En resumen, la política de modernización en las Universidades revisadas se plasmó en diversos programas, que tenían como ejes discursivos la eficacia, la eficiencia y la calidad. Programas que van desde optimizar los recursos federales, que se asocian a la medición de resultados, reestructurar las organizaciones con orientación a resultados como evaluar desempeño, calidad de los servicios educativos.

Un hecho histórico importante, para entender el problema de investigación fue a raíz de la crisis de los años 80, donde la educación superior se vio afectada, presentando una contracción tanto en recursos humanos como en recursos económicos, a este hecho se le conoce como “la década perdida” (Kent, 2005), porque “la educación superior fue un sector no prioritario para el gobierno federal” (Casillas, 2008:102), en virtud de una “disminución real en el presupuesto asignado por la Federación, lo cual impactó directamente en el poder adquisitivo de los salarios de los trabajadores universitarios. Asociado a esto, en 1988 con la entrada de Salinas de Gortari a la presidencia de la República, “la evaluación como política se institucionalizó en el programa para la modernización educativa 1989-1994” (Buendía et al., 2017:205) para mejorar la calidad educativa.

El ambiente institucionalizado promovió las políticas de planeación, control y evaluación, como certificaciones, acreditaciones, mediciones de la productividad. Casillas plantea que “la intervención de instancias externas a la Universidad, como el Gobernador del Estado guardan relación desde sus orígenes... aun con la obtención de autonomía, continúa teniendo un poder informal por la necesidad del financiamiento” (Casillas, 2008: 424). Es decir, el ambiente institucionalizado externo influye directamente en la Universidad, y desde la década de los 90 esta influencia está asociada al beneficio financiero que puedan obtener las Universidades del Gobierno Estatal y Federal. “Hubo una clara relación de la reforma universitaria con la reforma política del gobierno” (Acosta, 2010: 91).

Además del engrosamiento de la burocracia universitaria, también se encontraron acciones encaminadas a capacitar al personal para generar habilidades directivas, en el desempeño de sus funciones y en el uso de nuevas tecnologías. Se crearon programas de servicio profesional de carrera, como carrera administrativa, bonos de puntualidad, evaluación al desempeño, programa de eficiencia y calidad como reflejo de la carrera académica asociada a evaluación por productividad. Entre las estrategias de las Universidades fue flexibilizar perfiles de puesto.

Los 4 ejes que marcaron el rumbo de las Universidades a partir de la década de los 90 fueron:

1. Cambios en las formas y mecanismos de gestión y gobierno. Es decir, cambios formales en las normas (LO), las estructuras de gobierno (órganos personales, creación de vicerrectorías, creación de instancias burocráticas especializadas como las oficinas de planeación) / organizacionales (cambios de estructuras académicas: departamentalización, crecimiento de la burocracia en general).
2. Modernización administrativa. Se planteó la modernización, ya sea por regionalización, descentralización, u organización flexible. Las implicaciones trajeron un proceso de burocratización, ya señalado, que se tradujo en la necesidad de establecer mecanismos de regulación y de representación novedosos (multiplicación de sindicatos, modificación de los esquemas de negociación bilateral).
3. Carrera administrativa: calidad, eficiencia y eficiencia. Esta se ve como un proceso semejante de la carrera académica, pero desde una visión de flexibilización del salario, es decir deshomologación salarial (establecimiento de programas de reconocimiento económico: evaluación-ingresos).
4. Incorporación de nuevos recursos tecnológicos. Vinculado por un lado a capacitación, y por otro lado a la automatización y sistematización de procesos de trabajo. Lo que pudo traducirse (formalmente o no) en cambios en reglamentos de trabajo, tabuladores, manuales de puestos y mecanismos de regulación directa jefe-trabajador).

Cada universidad implementó estas acciones de manera específica y apegada a los principios normativos existentes, básicamente en las modificaciones a las LO. En particular, tradujo de diferentes formas lo que se señalaba en las políticas federales de modernización, independientemente de si esto mejorase directamente las funciones sustantivas. Las universidades plantearon cambios que consideraron modernizarían su estructura.

A partir del hallazgo de estos cuatro ejes se puede asegurar que hubo cambios formales (discursivos) en las Universidades Autónomas Mexicanas, es decir, influye el ambiente institucionalizado al asumir políticas externas –como el caso de la política modernizadora–, al momento de reproducirla se produce la legitimación del ambiente institucionalizado, ya sea el Gobierno federal, SEP, ANUIES, u otras IES; así mismo, la universidad al aceptarla y ponerlas en marcha, se legitima. Sin embargo, esto nos permite agregar que la agencia de los actores, si bien es limitada, tiene la capacidad de adaptar estas políticas de formas heterogéneas en sus ambientes internos.

## Tablas

Tabla 1: UNISON crecimiento en porcentaje

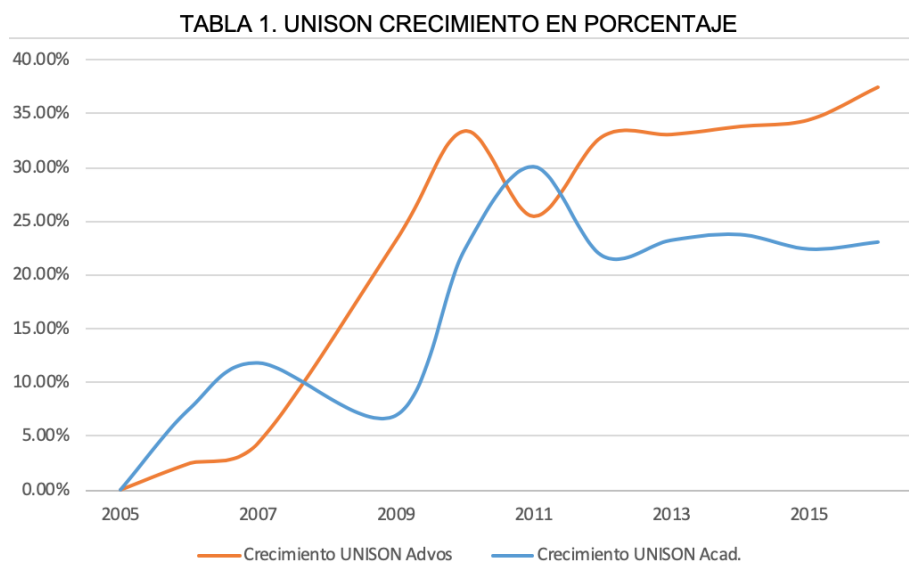
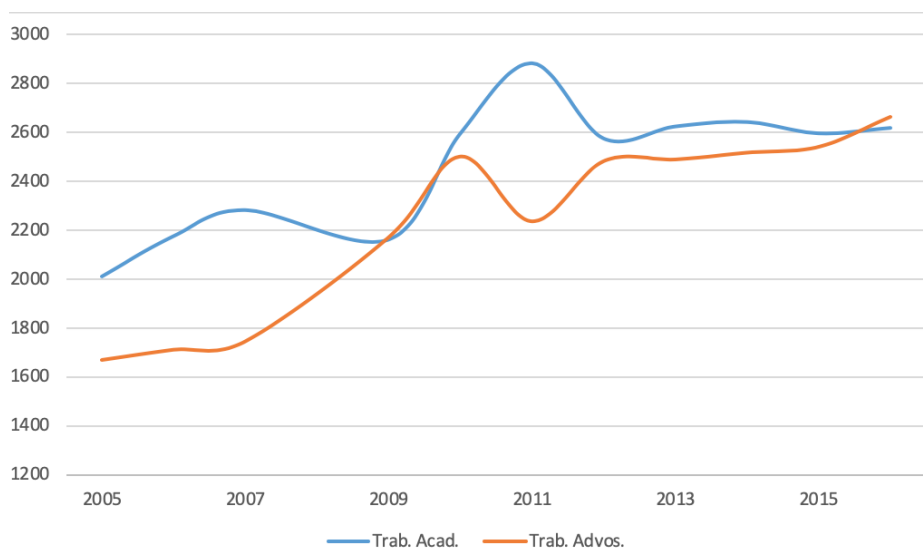
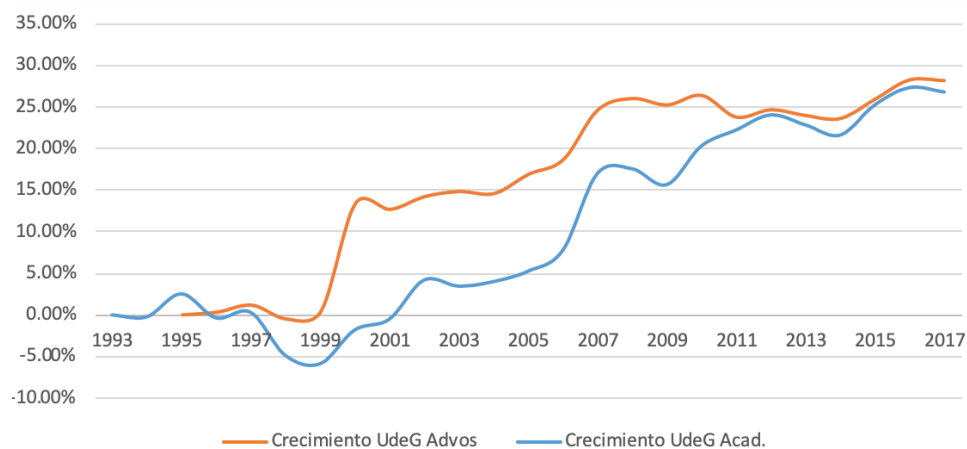
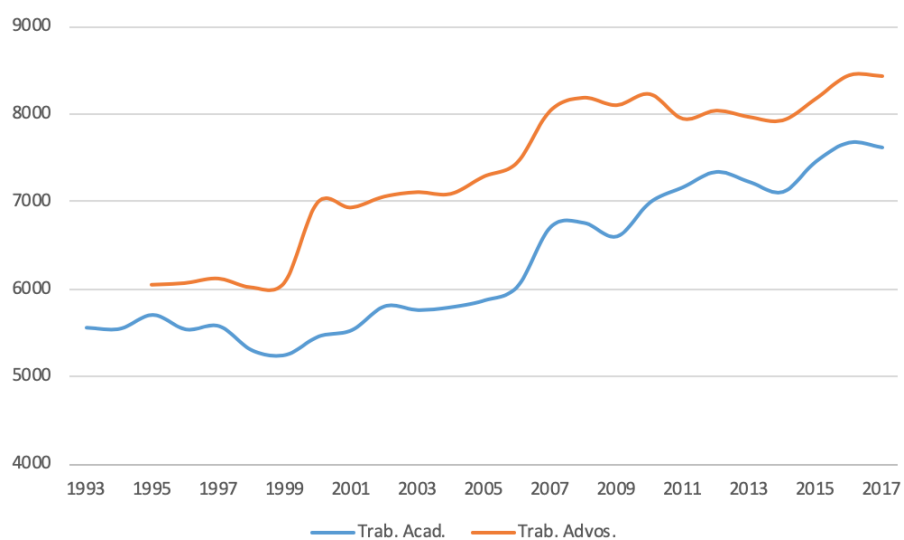
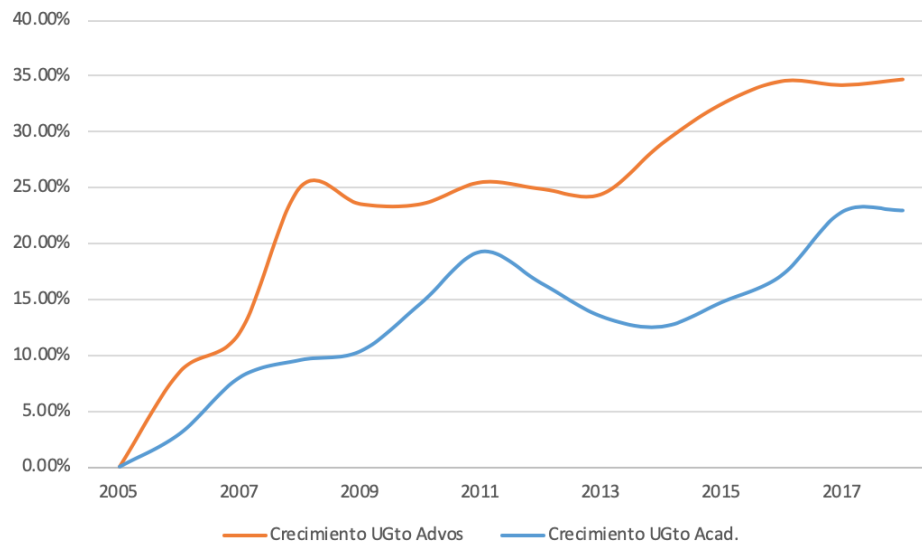


Tabla 2: UNISON crecimiento en trabajadores absolutos

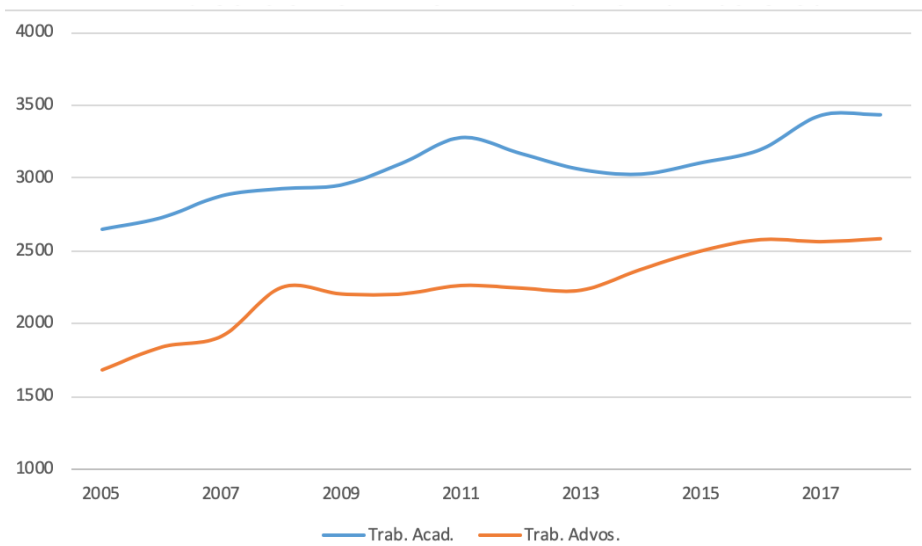


**Tabla 3:** UDEG Crecimiento en porcentaje

**Tabla 4:** UDEG Crecimiento en trabajadores absolutos


**Tabla 5: UDEGTO Crecimiento en porcentaje**



**Tabla 6: UDEGTO Crecimiento en trabajadores absolutos**



## Referencias

Acosta, Adrián:

(2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las Universidades Públicas en México*. México: ANUIES, UDUAL.

(2009). "Sobre la flexibilidad del mármol: Los (nuevos) límites de la Universidad". En *Revista de la Educación Superior* Número 149, Vol. 38, Enero-Marzo 2009, México: ANUIES.

Buendía A., García S., Grediaga R., Landesmann M., Rodríguez R., Rondero N., et. al. (2017). Queríamos evaluar y terminamos contando: alternativas para la evaluación del trabajo. En *Perfiles Educativos*, vol. XXXIX, núm. 157, 2017, pág. 200 – 219, México: IISUE-UNAM.

Casillas, Miguel y Suárez, José Luis (coord.) (2008). *Aproximaciones al estudio histórico de la Universidad Veracruzana*. Xalapa, Veracruz: Instituto de Investigaciones en Educación, UV.

De la Garza, E. (coord.) (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: El Colegio de México, pp. 148-177.

Kent, Rollin (2005). La dialéctica de la esperanza y la desilusión en políticas de educación superior en México. *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIV (2), núm. 134, abril-junio, 2005, pp. 63-79, México: ANUIES.

Powell, Walter y Dimaggio, Paul (1999). *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.

Rosario, Víctor (2003). *Discurso y poder en la universidad pública mexicana : el caso de la Universidad de Guadalajara, 1993-1994*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Rondero, Norma:

(2017a). *Origen, proceso de conformación y cambio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Documento de trabajo

(2017b). *Gestión y Gobierno de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Documento de trabajo

Universidad de Guanajuato (1987). *Plan Institucional de Desarrollo*. Guanajuato, Gto.

Universidad de Guanajuato (1995). *Plan de Desarrollo Institucional 1995-2001*. Guanajuato, Gto.

Universidad de Guanajuato (1992). *Proyecto de Superación Académica y Administrativa*. Guanajuato, Gto.

Universidad de Guadalajara (1996). *Rectoría General 1er Informe de Actividades 1995-1996*. Guadalajara, Jalisco.

Universidad de Sonora (1991). *Ley Número 4 Orgánica de la Universidad de Sonora*. Hermosillo, Sonora.