



EMPRENDEDOR INSTITUCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PIFI. ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD DEL MAR

Elizabeth Escobar Vásquez

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco

Área temática: Política y gestión de la educación.

Línea temática: Actores y su corresponsabilidad.

Tipo de ponencia: Reporte parcial.

Resumen:

Las políticas educativas se han mostrado como la mejor forma de solucionar problemas generales; en México, las políticas educativas aplicables a las universidades públicas están contenidas en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018 y giran en torno a tres objetivos. La estrategia para alcanzarlos ha sido el desarrollo de programas de financiamiento a través de fondos extraordinarios como el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), antes PIFI, un programa integrador con objetivos y propósitos que no han cambiado sino incrementado, convertido en un ejercicio cíclico esperado bianualmente por las universidades al ser una fuente de ingresos para el desarrollo de actividades académicas necesarias para su funcionamiento; aunado a esto, a lo largo de 17 años de operación ha provocado ajustes o cambios en la forma de gestión universitaria. En la Universidad del Mar, los resultados de la implementación del PIFI son innegables, no así el grado de apropiación de la política; para conocerlo se estudiará la relación entre el emprendedor institucional (bajo el supuesto que los cambios deben ser liderados) y el cambio organizacional, específicamente, al líder como agente de cambio organizacional en la implementación del PIFI durante el periodo 2001-2016.

Palabras claves: Emprendedor institucional, Cambio organizacional, PIFI.

Introducción

Para conocer el alcance, los resultados, impactos o efectos que ha causado la implementación del PIFI, se han realizado un amplio número de estudios e investigaciones, desde diversos enfoques. La SEP en 2006, muestra resultados con base en los indicadores establecidos por el programa a través de una serie de tablas comparativas del 2000 al 2006; los rubros considerados son capacidad académica, competitividad académica, innovación educativa y gestión institucional. En cuanto a la implementación, enuncia las virtudes y dificultades expresadas por los rectores y directivos de planeación de las instituciones, quienes identificaron como dificultad el escepticismo de directivos y profesores sobre la utilidad de la planeación, las precarias condiciones de gobernabilidad, el insuficiente liderazgo académico, la falta de cultura de planeación y resistencia a la evaluación externa, entre otras (Rubio, 2006).

Respecto al análisis académico, Kent (2005 en Ejea, 2008: 63) sugiere que el modelo impulsado por el PRONAE y el PIFI podría caracterizarse como contractualista/jerárquico porque las autoridades definen la naturaleza y los estándares del servicio contratado, los directivos son presionados para promover cambios internos en concordancia con el desempeño esperado por los evaluadores y el gobierno monitorea los resultados dado el plazo de los contratos, es decir, se le pide a las universidades, asuman la responsabilidad de su futuro y demuestren (rendición de cuentas) el uso eficaz y eficiente de los recursos. Concluye que la planeación estratégica aplicada a las universidades produjo resultados positivos; ya que, las instituciones están atentas a los cambios del entorno y los directivos aprenden la importancia de contar con información para la toma de decisiones. Por el contrario, algunos efectos negativos vinieron del énfasis en lo cuantitativo que tiende a medir lo medible y descuidar lo valioso, el esfuerzo de planear y medir puede desviar la atención de tareas sustantivas.

Rubio (2006) con base en un estudio realizado por la ANUIES acerca de la percepción del PIFI y PIFOP por parte de los funcionarios universitarios de distinto nivel y académicos que participaron en la implementación institucional durante 2003, menciona que la planeación estratégica es compatible con la autonomía universitaria y es una herramienta legítima del gobierno federal, pero no es indispensable para impulsar la planeación y la evaluación; que se impulsó el trabajo colegiado en la evaluación interna y dotaron de recursos adicionales; que genera un costo excesivo de energía, tiempo y recursos para preparar los programas y que es un proceso burocratizado con exceso de trámites.

Arguelles *et.al.* (2014) realizan un estudio cuantitativo, donde argumentan que el recurso extraordinario asociado al PIFI, no es una opción para las IES sino una necesidad; en virtud de que la mayor parte del presupuesto ordinario se agota en el pago de personal, mantenimiento y pago de servicios. Concluyen que el PIFI ha impactado en la mejora de la calidad de las Universidades Públicas Estatales; sin embargo, es necesario regularizar la asignación de los recursos para lograr una mejora en la objetividad, veracidad y equidad en su asignación.

Rodríguez (2000) presenta un recuento histórico de las políticas públicas sectoriales de la década de los noventa (políticas inductivas de formas de planeación y reformas en el régimen jurídico organizacional, con

énfasis en el financiamiento diversificado, evaluación, acreditación, rendición de cuentas, aseguramiento de la calidad, vinculación, reforzamiento del perfil académico de la planta docente, entre otras) y muestra que las tendencias del cambio son el resultado de estrategias; pero también, la gestión de nuevos arreglos y transacciones entre instancias de la administración pública y los distintos subsistemas de enseñanza superior. Destaca la dificultad de definir la efectividad de las estrategias determinadas en los programas sectoriales de la última década del siglo XX, por la carencia de indicadores que permitieran ponderar objetivamente el impacto de las políticas públicas en los aspectos de la calidad y la pertinencia de la educación superior.

López Zárate *et.al.* (2011) realizaron entrevistas a rectores de 12 Universidades Públicas Estatales (UPES) para conocer la forma de implementación del PIFI; en dicha investigación se ve al rector como el principal interlocutor e impulsor del PIFI al interior de las instituciones. En 2012, basado en la investigación de Birnbaum, López Zarate hace un análisis de los programas de planeación y el fracaso de estos en los Estados Unidos de América. Afirma que la planeación estratégica contraviene los principios básicos de las universidades, porque éstas no toman decisiones de tipo vertical al existir grupos disciplinarios con objetivos propios, metodologías específicas, intereses divergentes y formas de valoración no homogéneas; además, son instituciones centenarias, con tradiciones, valores y costumbres; menciona que con la implementación del PIFI, las universidades hacen una simulación para conseguir recursos.

Acosta (2010) menciona que la política de modernización educativa fue una “reforma suave” con una sobre regulación de trabajo académico y administrativo de las organizaciones y del personal académico; que ha tenido efectos significativos en la reorganización de las estructuras de gestión y decisión universitaria, debido a que mientras se acreditan programas, se incorporan una mayor cantidad de profesores calificados o reconocidos (perfil PROMEP o SNI), se incrementa el número de publicaciones y se alcanzan mejores porcentajes de eficiencia terminal, la confianza de los profesores y estudiantes entre ellos y hacia las autoridades se debilita, cambiando las prácticas de cooperación por acciones de competencia. Refiere a Ibarra (2005) al mencionar que las consecuencias del nuevo intervencionismo estatal se relacionan con la obsesión por el control de los insumos, los procesos y los resultados, que resulta en el llenado masivo de formatos, informes, evaluaciones, auto-evaluaciones, producción de indicadores, documentos, reuniones, talleres, seminarios: “empresarilización” de la universidad. Acciones que han provocado resultados no deseados o perversos en la gestión universitaria, que van desde la sospecha sobre la manipulación de información institucional hasta la certeza sobre el fortalecimiento del fenómeno de sobre burocratización de la vida académica universitaria.

Finalmente, el diseño de la política pública puede ser bueno o malo, porque únicamente es usado para justificar y plantear el problema público; con base en las investigaciones mencionadas, lo realmente importante es el proceso de implementación, el cual tiene su propio sentido y orden debido a que se ve afectado por la cotidianidad, el contexto, los agentes e intereses. De tal manera que la implementación del

PIFI fue de tipo “top-down”; ya que, se diseñó y controló desde el Gobierno Federal; el otorgamiento de recursos extraordinarios establecía mecanismo de control y el futuro deseable de las IES, al establecer condiciones de planeación, evaluación y rendición de cuentas para el otorgamiento de fondos que a largo plazo provocarían ajustes o cambios al interior. Sin embargo, los resultados no son homogéneos puesto que la universidad como organización no responde a un patrón de comportamiento y funcionamiento estandarizado.

Si se ve al PIFI como estrategia para alcanzar la calidad educativa, a través de la planeación, evaluación y rendición de cuentas, y al rector o líder como agente de cambio, determinante en el proceso de implementación del programa, la pregunta general es:

¿Cuáles son los ajustes que ha impulsado el líder como agente de cambio, derivados de la implementación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), en la Universidad del Mar, para saber el grado de apropiación de la política?

Para resolverla, se responderán las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del PIFI en la UMAR, respecto al rol del rector y a los cambios generados para la implementación?
2. ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido la UMAR con la implementación del PIFI?
3. ¿Cuáles son los cambios que ha provocado la implementación del PIFI en los procesos de planeación y la estructura organizacional de la UMAR?
4. ¿Es el líder el agente de cambio en el proceso de implementación del PIFI en la UMAR?

El objetivo principal es **analizar el grado de apropiación de la política, con base en los ajustes impulsados por el líder como agente de cambio en la implementación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en la Universidad del Mar, durante el periodo 2001-2016.** Las preguntas y objetivo señalados, dan pie a cuatro supuestos:

1. La estructura organizacional, así como las relaciones de autoridad, poder y liderazgo se han visto modificadas a raíz de la implementación del PIFI en la UMAR.
2. La UMAR han tenido un incremento en los indicadores de calidad propuestos por el PIFI, no así en los indicadores de gestión bajo el argumento de que la estandarización de procesos no necesariamente garantiza la calidad de los servicios.
3. El PIFI a lo largo de 15 años de operación no sólo ha provisto de recursos a la UMAR, además ha provocado cambios a la organización, como la creación de departamentos, la formación de comisiones, nombramientos y asignaciones de tareas de gestión a profesores-investigadores para cumplir con sus requerimientos.

4. Con base en el planteamiento de Acosta, el rector de la UMAR desarrolla las funciones del político al exterior de las universidades y ha delegado al Vicerrector Académico las actividades del burócrata profesional, mientras el Vicerrector Administrativo funge como gerente de las políticas institucionales; sin que dicha delegación signifique la omisión de supervisión y control; por lo cual, se intuye que el rector es el agente de cambio, quien permite o no los ajustes necesarios para cumplir con los requerimientos del PIFI.

Desarrollo

Como parte de los antecedentes de la presente investigación, se debe mencionar que la Política Pública (PP) y la Nueva Gestión Pública (NGP) aparecieron en el medio latinoamericano en los años 80 y 90 como propuestas disciplinarias y profesionales para superar la vulnerabilidad o la crisis financiera, restablecer el carácter público que las políticas de los gobiernos autoritarios habían tergiversado o pervertido y/o para mejorar los servicios públicos que eran considerados insatisfactorios en calidad, cobertura y costo-eficiencia (Aguilar, 2007: 99).

En dicho contexto, la educación en México, específicamente, el nivel superior enfrentó un movimiento dirigido hacia la renovación de los estilos de gestión, participación y desarrollo de las universidades públicas; impulsado por el Gobierno Federal mediante acciones dirigidas hacia el cambio institucional, la eficiencia administrativa, la calidad de la gestión, la transformación de la administración universitaria tradicional en una gerencia pública profesional, la acumulación de evidencias sobre el impacto de las funciones y acciones educativas universitarias. Al interior de las universidades comenzó lo que Acosta (2010: 9-10) denomina “revolución gerencial”; ya que, diversos grupos dentro de las universidades comenzaron a impulsar transformaciones más o menos significativas en sus formas tradicionales de organización, de administración y de gestión institucional. Así, el proceso de modernización de la Educación Superior en México inicia con tres reformas educativas, con tendencia hacia la evaluación para mejorar su eficiencia y calidad, a través de programas de financiamiento como FOMES, FIUPEA, PROMEP, entre otros (Acosta, 2010: 76). Entre el 2000 y el 2001, algunos de estos programas se fusionaron tras la creación del Fondo de Inversión de Universidades Públicas Estatales con evaluación de la ANUIES (FIUPEA), que se estableció en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2001, para financiar el desarrollo de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Finalmente, la calidad educativa se convirtió en un tema de la agenda pública, puesto que el gobierno y las universidades reconocían la necesidad de su mejora y plantearon objetivos, estrategias y acciones para lograr dicha meta; mientras que la planeación, la evaluación y la rendición de cuentas fungieron como instrumentos para alcanzarla.

El marco teórico-conceptual de la presente investigación parte de la relación entre Políticas Públicas (PP) y Nueva Gestión Pública (NGP). Las PP surgen cuestionando la decisión y la gestión; mientras que la NGP propone el funcionamiento de los gobiernos bajo parámetros de eficiencia, eficacia y calidad, que tiene como origen la relación gobierno-ciudadanía con la modernización del sistema de administración pública (Aguilar, 2007: 10). Teóricamente, el análisis de PP es considerado un proceso de etapas (*policy process*); sin embargo, en la práctica dichas "etapas" pueden sobreponerse y suponerse unas a otras, condensarse alrededor de una de ellas, anticiparse o atrasarse, repetirse; lo que May y Wildavsky (1977) llamaron "ciclo de la política" (Aguilar, 1993a: 15-17). Con base en las obras publicadas por Aguilar, el análisis de PP se realiza en cuatro etapas: el estudio, la hechura, los problemas públicos-agenda de gobierno y la implementación; hace hincapié en la idea: "quien define es quien decide".

Hasta los años 70's se asumía que una vez tomada la decisión, ésta sería implementada de forma exitosa; no obstante, existe una brecha entre los objetivos originales de las políticas y los resultados finales. El análisis de la implementación y los resultados de una PP han sido abordados por diversos autores como Pressman y Wildavsky (1973) quienes mencionan que debe ser vista como un proceso de interacción entre el establecimiento de metas y las acciones generadas para lograrlas; Van Meter y Van Horn (1975) señalan que la implementación de políticas abarca acciones de individuos o grupos públicos y privados que buscan el cumplimiento de los objetivos previamente decididos; mientras que, Sabatier y Mazmanian (1981) consideran que es la forma de llevar a cabo una decisión de política básica. El análisis de la implementación se ha abordado desde tres enfoques (Revuelta, 2007: 139-150): *top-down*, *bottom-up* y enfoques híbridos.

La implementación de una política provoca múltiples efectos, ajustes o cambios en una institución u organización. Con el tiempo las políticas mismas pueden llegar a institucionalizarse y convertirse en cursos de acción rígidos, inalterables, no orientados hacia la innovación y el cambio, sino al cumplimiento de las reglas que fueron novedosas y que con el tiempo dejaron de serlo; es decir, las políticas se convierten en reglas difíciles de modificar, se vuelven resistentes al cambio (De Vries *et.al.*, 2015: 16). El cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable; mientras el cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Debido a la complejidad del cambio han surgido diversas corrientes teóricas, Di Maggio y Powell, indican que la adaptación de las organizaciones de un sector (campo organizacional) a las exigencias de su contexto provoca un proceso de isomorfismo coercitivo, mimético y/o normativo. Romero *et.al.* (2013: 48) mencionan que el cambio en una organización debe ser considerado en su conjunto y muestra dos enfoques que derivan en seis relaciones analíticas. La presente investigación se enmarca en dos relaciones, la primera es cambio e institucionalismo. Donde las teorías institucionales del cambio buscan entender la forma como las prácticas legitimadas son transformadas a través del tiempo en un proceso de desinstitucionalización ("la erosión o

discontinuidad de una práctica o actividad previamente institucionalizada”). Greenwood y Hinings (1996), Reay, Golden-Biddle y Germann (2006), Kraatz y Moore (2002) ven el cambio como un proceso en el que una serie de micro-procesos legitiman nuevas prácticas sociales y formulan un modelo de cambio en seis etapas: inicialmente hay cambios sociales, políticos y tecnológicos, que llevan a una desinstitucionalización seguida por la entrada de nuevos actores, se genera un proceso de reinstitucionalización seguido por la teorización (el desarrollo y especificación de categorías abstractas y la elaboración de cadenas de causa y efecto), que se difunde a través del campo organizacional generando legitimidad cognitiva.

Respecto al arraigo del agente y la generación del cambio, Zucker (1987) correlaciona un alto arraigo con menor cambio; mientras que Heugens (2009) propone, desde la perspectiva de la agencia, que un alto nivel de arraigo puede fomentar desobediencia y cambio endógeno (Reay et.al., 2006; Kraatz y Moore, 2002). La paradoja del cambio (agencia contra estructura) consiste en conciliar la estabilidad y resistencia al cambio, propias de las instituciones, con las transformaciones y cambios que tienen a través del tiempo (Kraatz y Moore, 2002; Leblebici, Salancik, Copay y King, 1991). Esta teoría enfatiza la resistencia al cambio y sus exponentes son Barley, 1996; Greenwood y Hinings, 1993; Scott, W., Ruef, M., Mendel, P. y Caronna, C., 2000 y como respuesta a esta paradoja, existen dos corrientes teóricas:

- a) La visión estructuralista, asume que las poblaciones de organizaciones tienden a ser crecientemente isomórficas en el tiempo, pues van incorporando colectivamente patrones para organizarse provenientes de sus ambientes institucionales en busca de legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker y Tolbert, 1983).
- b) La visión de agencia, asume que las organizaciones por lo menos experimentan diferentes niveles de discreción a la hora de responder a presiones institucionales, por lo que una creciente institucionalización puede también ser un estímulo para actos de divergencia y emprendimiento institucional (Heugens, 2009).

La visión de agencia, lleva a la segunda relación analítica: cambio y liderazgo, bajo el supuesto que los procesos de cambio necesitan ser liderados y la forma en que se realice, determinará sus oportunidades de éxito (Aitken y Higgs, 2010). Dicha paradoja, gira en torno a la capacidad de los actores ya integrados en un campo institucional, para imaginar nuevas prácticas y guiar a otros para adoptarlas, convertirse en emprendedores institucionales. Maguire, Hardy y Lawrence (2004: 657) mencionan que el emprendimiento institucional se refiere a un conjunto de actividades desarrolladas por los actores, que aprovechan recursos para crear nuevas instituciones o transformar las ya existentes. Dicho concepto fue previamente abordado por DiMaggio (1988) al mencionar que las nuevas instituciones surgen cuando actores organizados con recursos suficientes ven una oportunidad de acción (Hardy y Maguire, 2008: 198).

Hardy y Maguire (2008: 199) mencionan que los actores dominantes pueden ser capaces de provocar el cambio institucional; sin embargo, es poco probable que imaginen, deseen o desarrollen formas alternativas de hacer las cosas porque suelen estar arraigados. No así los actores centrales, que cuentan con mayores recursos y ven más allá de "recetas", apuestan por las tecnologías existentes y tienen interés de desarrollar nuevas prácticas; mientras que los actores de la periferia son más propensos a imaginar y desear el cambio, porque están menos arraigados y con menos privilegios, por lo que tienen más que ganar con el cambio de lo que pueden perder. No obstante, es probable que carezcan de energía y recursos necesarios para realizarlo.

Finalmente, Acosta (2010: 11-17, 62-69) afirma que si en México, las exigencias y restricciones del entorno presionaron a las Universidades Públicas para tomar decisiones de cambio o adaptación institucional ante las nuevas circunstancias, es natural pensar que el núcleo decisor de la organización universitaria, el gobierno, tuvo que cambiar y el resultado es la creación de una figura híbrida, que combina las capacidades del político (El príncipe de Maquiavelo), con el *expertise* del burócrata profesional o de sus consejeros de ocasión (modelo weberiano) y el gerente de las políticas institucionales (la figura de la Nueva Gestión Pública).

La presente investigación es un estudio de caso, porque permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado y los datos pueden ser obtenidos de diversas fuentes (Yin, 1989 en Martínez, 2006: 167); es cualitativa-explicativa, donde el tema es implementación, la variable dependiente es cambio organizacional y la variable independiente es el emprendedor institucional.

La Universidad del Mar es una Universidad Pública Estatal de Apoyo Solidario (UPEAS), un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Oaxaca, dotado de personalidad y capacidad jurídica propia, que pertenece al Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO) y surge por Decreto de creación en 1992. Su forma de gobierno es subordinada, ya que el rector fue designado desde 1992 por el Gobernador del Estado, Lic. Heladio Ramírez López. Cuenta con un Centro de Capacitación Turística y tres campus ubicados en Puerto Ángel (1992), Huatulco (2001) y Puerto Escondido (2001). La selección del caso se basa en los siguientes argumentos:

- Forma parte de la población objetivo del PCFE (convocatoria 2016).
- Ha participado en el PIFI desde el 2001.
- El presupuesto operativo anual es suficiente para solventar gastos fijos.
- Es la única universidad del SUNEO con un Departamento de Planeación.
- Desde 1992, año de su apertura, es dirigida por el mismo rector

La primera parte del trabajo de campo se desarrolló bajo la idea de que las organizaciones tienen el imperativo de buscar la legitimidad, entendida como el alineamiento con normas y reglas, culturales y legales, prevalecientes (Heugens, 2009); por lo cual se revisó la normatividad (decreto de creación y

reglamento interno) y la estructura organizacional (organigrama y manual de organización). Por otra parte, para conocer los resultados de la implementación del PIFI se obtuvo el proyecto institucional, dictamen final y anexo 13 de 2001 al 2016. Finalmente, con base en Hardy y Maguire (2008) el análisis del emprendedor institucional se basa cuatro aspectos: campo, posición del actor, capital e intereses y oportunidades; por lo cual, la estructura de las entrevistas aplicadas a actores dominantes y secundarios siguió dicho orden. Se aplicaron 13 entrevistas, tres a actores dominantes y 10 a actores secundarios, quienes fueron elegidos respecto al rol que juegan en la elaboración e implementación del PIFI en la UMAR.

Conclusiones

El PIFI ha sido ampliamente estudiado; lo cual, permite reconocerlo como un programa integrador que ha provocado efectos negativos y positivos durante su implementación; no así la llamada clase dirigente, funcionarios gubernamentales y autoridades universitarias (actores estudiados en México por López Zárate (2010 y 2012) y Acosta (2010)). Por otra parte, el SUNEI es un sistema estudiado de forma incipiente. Cabe mencionar que el presente es un reporte parcial de investigación, debido a que no se ha concluido el análisis de la información obtenida durante el trabajo de campo y su relación con el marco teórico.

Referencias

- Acosta S. A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes: el gobierno de las universidades públicas en México*. México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Aguilar V. L. F. (1993a). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México. Colección Antologías de Política Pública.
- Aguilar V. L. F. (2007). *El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. Revista CLAD Reforma y Democracia. 39. Octubre. Caracas.
- Arguelles H. L. D., Ruiz R. J. (2014) *Evaluación del PIFI en la mejora de la calidad de las Universidades Públicas Estatales en México*. Atlante.
- De Vries W., Álvarez M. G. (2015). *El éxito y el fracaso de las políticas para la educación superior*. Primera Parte "La policía, el poder y el gobierno universitario" en Muñoz G. H. *La universidad pública en México, Análisis, reflexiones y perspectivas*. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Porrúa. 15-35.
- Ejea M. G. (2008). *Política pública y gestión institucional en la educación superior: factores organizacionales y cambio en la calidad educativa*. El caso de la UAM 2001-2006. México. FLACSO.
- Hardy C., Maguire S. (2008). *Institutional Entrepreneurship*. Chapter 7 en *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 198-217.
- López Z. R., González C. O. M., Mendoza R. J., Pérez C. J. (2011). *El rol de los rectores en la gobernabilidad de las Universidades Públicas Mexicanas*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 16 (51). 1021- 1054.
- López Z. R. (2012). *El PIFI ¿Es una Moda? basado en la investigación del Dr. Robert Birnbaum "La Administración de las Modas en la Educación Superior. ¿De dónde vienen, que hacen, porque fracasan?"*. Revista de la Educación Superior. XLI (3). 91-114.

- Maguire S., Hardy C., Lawrence T. (2004). *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS* en Management Journal. 47 (5). 657-679.
- Martínez C. P. C. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión. 20. 165-193.
- Revuelta V. B. (2007). *La implementación de políticas públicas*. Colombia. Dikaion. 21 (16). 135-156.
- Rodríguez G. R. (2000). *Políticas públicas y tendencias de cambio de la Educación Superior en México durante la década de los noventa*. México. El Cotidiano. 17 (103). 103-III.
- Romero J., Matamoros S., Campo C. A. (2013). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica*. INNOVAR. Colombia. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 23 (50). 35-52.
- Rubio O. J. (2006). *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos*. México. Secretaría de Educación Pública.