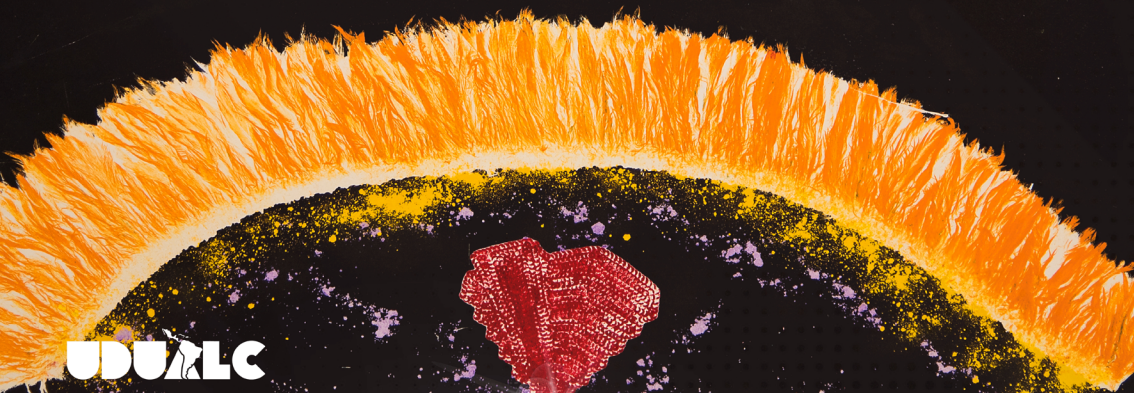
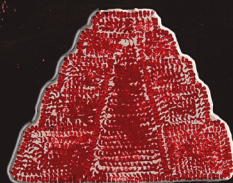


23

# *Cuadernos de* Universidades

Diferenciación y cambio de cuatro  
universidades públicas en México

Humberto Muñoz García



UDUALC

2019



23

*Cuadernos de*  
**Universidades**

# Diferenciación y cambio de cuatro universidades públicas en México

Humberto Muñoz García



En Cuadernos de Universidades XXIII (2023).  
Ciudad de México: Unión de Universidades de América  
Latina y el Caribe, 2023.  
ISBN de la colección: 978-607-8066-35-3  
46pp.  
Ficha catalográfica del título de la serie:  
Cuadernos de Universidades  
México: UDUALC, 2023.

Primera edición: 2023  
D.R. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C.  
Centro Cultural Tlatelolco  
Ricardo Flores Magón núm. 1 - piso 9  
Col. Nonoalco Tlatelolco  
Alcaldía Cuauhtémoc  
Ciudad de México

ISBN de la colección: 978-607-8066-35-3  
ISBN: 978-607-8937-04-2

Coordinación editorial: Praxedis Razo.  
Corrección de estilo: Esaú López Fraga.  
Diseño y diagramación: Selene Sánchez Bailón  
y Carlos Sánchez Mendoza.  
Portada y contraportada: *Presagio desde la terraza* (detalle de mono-  
tipo/papel, 134.5 x 124.5 cm, 2019), de Emiliano Gironella Parra.  
Arantxa Margarita Cruz Cruz, formadora.

## Contenido

Presentación	7
<b>Diferenciación y cambio de cuatro universidades públicas en México</b>	11
Introducción	12
De las universidades seleccionadas	16
Diferencias en algunas características básicas	21
Dinámicas institucionales	24
Comentarios finales	29
Estadísticas	35
Referencias	43



## Presentación

La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC) cumplirá 75 años de existencia en el 2024. En este tiempo, se ha convertido en un espacio de reflexión y discusión en torno a las diversas problemáticas de la Educación Superior en la región.

En particular, sus publicaciones, la revista Universidades y su reciente colección llamada Cuadernos de Universidades, son ya referencia obligada para los estudiosos de estos temas, por la pertinencia de los textos publicados, por su calidad académica y por su abordaje plural.

Este número, de la autoría del reconocido sociólogo mexicano Humberto Muñoz García, enriquece esta colección y revalida la importancia que han adquirido las publicaciones de la UDUALC. El espacio de la Educación Superior es diverso y muy complejo, no sólo en el conjunto de la región latinoamericana y caribeña, sino incluso dentro de cada país. Aun cuando nos centremos en el marco de la educación universitaria pública de un país, en este caso México, la diversidad institucional es muy grande.

El presente trabajo tiene el objetivo de responder una pregunta, que, según nos advierte el autor, es aparentemente sencilla: ¿Cuáles son las diferencias académicas y organizativas que existen entre universidades públicas, localizadas en distintas entidades federativas y regiones del país?

Para dar respuesta, aborda los casos de la Universidad de Guadalajara (UdeG), la de Nuevo León (UANL), la de Yucatán (UADY) y Sonora (UNISON). Se trata entonces de Universidades Públicas

Estatales<sup>1</sup> que están en regiones geográficas y socioeconómicas diferentes de la República Mexicana, pero que son y han sido de la mayor importancia en el contexto de la Educación Superior de México.

A efecto de realizar la comparación utiliza una serie de indicadores básicos, tales como matrícula, costo por alumno, profesores de tiempo completo, miembros del sistema nacional de investigadores, producción de obra científica y, desde luego, la contribución federal y estatal al presupuesto universitario.

Incluye datos de algunos de los rankings nacionales en los que se estratifica a las universidades y hace referencia a la estructura organizacional (incluyendo el mundo sindical) y gobernanza, indicadores estos últimos que destacan de manera relevante la diferencia entre las universidades. También es importante notar que se señala que las cuatro universidades han desarrollado una perspectiva de largo plazo, dado que todas cuentan con Planes de Desarrollo Institucional.

Usualmente se comparan instituciones de educación superior para evaluarlas, clasificarlas y determinar la calidad, estas mediciones comparativas son típicas de los listados. El ejercicio de comparación (aspectos diferentes y similares) que hace el autor es un procedimiento de análisis para determinar las características estructurales de las universidades analizadas.

Es importante notar que los datos estadísticos fueron obtenidos de una importantísima herramienta que la UNAM ha venido desarrollando a lo largo de los años, el Explorador de Datos del Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas, base de datos y plataforma que concentra datos de más de 4,300 instituciones y que permite, como

1 Las Universidades Públicas Estatales son instituciones de educación superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/instituciones.html>, consultado el 5 de octubre 2023, 13:02.



en el caso de este estudio, sistematizar y comparar a las diversas universidades. Además, gracias al uso de esta herramienta se han generado diversas publicaciones que, bajo el título Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas, ofrecen reportes de diversos aspectos y épocas.

En el caso de este ensayo, se hace una aproximación a las trayectorias institucionales, así como al comportamiento del subsidio federal y estatal. Ya que, por su naturaleza jurídica, dichas instituciones deben pasar por dos diferentes ventanillas, federal y estatal, para obtener la ministración de sus recursos, situación que las hace vulnerables a las tensiones políticas que puedan existir y a los trámites burocráticos, bajo los que también se reviste el control político.

Este análisis sociológico que hace énfasis en las diferencias de estas características básicas es apenas una primera aproximación a lo que ciertamente vendrá después en la tarea investigativa de Muñoz. Como él mismo apunta, “La dinámica de los cambios es desigual entre las instituciones y muestra que cada universidad sigue su propia lógica dependiendo de los recursos que obtiene, de sus propias capacidades de gestión y, al parecer, de la sensibilidad que tiene cada institución de lo que ocurre en su medio social y político, según presiones y demandas que se le hagan llegar del entorno”<sup>2</sup>.

Tal vez este estudio se complementará desde la sociología histórica para comprender ese medio social y político al que se hace referencia, y sin el cual será difícil tener una explicación cabal de las similitudes y diferencias de estas instituciones, no sólo la naturaleza de la transmisión y producción del conocimiento en ellas, que podría darles una especie de identidad, sobre todo para entender la naturaleza de su inserción en su entorno social y político de México.

2 Muñoz, p. 8.



# Diferenciación y cambio de cuatro universidades públicas en México

Humberto Muñoz García<sup>1</sup>

1 Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior, IIS, UNAM. El autor agradece la colaboración de Gustavo Carreón, en la edición de los cuadros estadísticos, y de Alejandra Rencillas en la edición del texto.

## Introducción

El sistema de educación superior en México representa un espacio institucional que contiene varios subsistemas, siendo uno de ellos el de las universidades públicas y autónomas, federales y estatales. En el interior de este subsistema existe una fuerte heterogeneidad donde unas cuentan con mejores condiciones que otras para desempeñar sus funciones, lo cual está ligado a muchos factores históricos, económicos, políticos y académicos que influyen en las diferencias.

Esta idea la exploré en otro estudio (Muñoz, 2006). Vuelvo sobre ella, porque me parece que importante resaltar el cúmulo de universidades públicas en el país a fin de ilustrar el proceso de diferenciación que, desde luego, tiene implicaciones sobre la política de educación superior.

En uno de sus libros, Clark (1991) señaló que los sistemas universitarios se encuentran divididos en respuesta al proceso de diversificación de los conjuntos institucionales en el ámbito académico. Según este autor la idea de diversificación<sup>2</sup> corresponde a la existencia, por ejemplo, de universidades públicas y privadas, y a su peso en el conjunto, por tamaño, recursos, prestigio y capacidades científicas e intelectuales. Indica que las universidades se distinguen entre sí por su lugar en la jerarquía educativa, construida con base en todos los atributos agregados de corte académico. De esta suerte no hay una paridad de estatus, motivo por el cual entre las

2 La diversificación se refiere a los tipos de instituciones que existen en un sistema de educación superior. La diferenciación a las características propias que las distinguen de otras ubicadas en el mismo subsistema, educativo, a las formas particulares de división del trabajo académico, la expansión o reducción de carreras, el tamaño de la matrícula, los modos de producción y la proliferación del conocimiento, las identidades y las relaciones con el entorno estructural de la sociedad que las acoge, que se forman y varían en la historia.

universidades hay condiciones y capacidades académicas distintas, lo que afecta su desempeño en un régimen de competencia.

En el total del sistema universitario de carácter público en México hay diferencias institucionales notables a partir de las condiciones objetivas en las que operan las universidades, unas más favorecidas que otras por las políticas públicas, entre otros factores que influyen en sus capacidades institucionales intelectuales y científicas.

Partiremos de lo específico de las universidades, a la que contribuyen las políticas educativas federales y estatales y el contexto social en el que están inmersas. Por ejemplo, las presiones de aumento de la matrícula, su feminización, el interés por los estudios de posgrado, los mecanismos de evaluación del desempeño institucional, las exigencias para elevar la calidad y la pertinencia, la competencia público-privado, junto con el presupuesto que se destina a cada universidad. Factores como estos influyen sobre su dinámica, diferenciación y condiciones de gestión y de operación (cfr. Muñoz y Rodríguez, 2000). El ámbito de la comparación institucional y el marco estructural en el que se encuentra cada universidad posiblemente permiten entender de mejor forma los resultados que se logran producto de las acciones e interacciones de los actores académicos en cada comunidad universitaria.

Así, cada institución es, por así decir, única, con su historia, sus tradiciones, capacidades, sus relaciones con los gobiernos y las sociedades en las que están inmersas<sup>3</sup>. Su prestigio se gana, en gran medida, ligado al de los académicos que emplea. También, por su

3 En su muy famoso libro sobre la idea de una Multiversidad, Kerr (2001) sostenía que la universidad de nuestros días (hablaba de Estados Unidos) se había vuelto un nuevo tipo de institución, donde ya no existía una sola comunidad, sino muchas comunidades y actividades que juntas, bajo los mismos principios y propósitos, se habían vuelto una institución única en cada caso. Y en cada caso, una división del trabajo académico más profunda puede elevar la capacidad intelectual y cultural de la institución al tiempo que entusiasma y eleva los deseos de educarse.

capacidad de competencia para llegar a buenos resultados en la formación de recursos humanos y en la investigación, lo que redunda en reconocimiento social.

Entre las universidades públicas, el desarrollo institucional y académico es desigual en cuanto a las capacidades científicas e intelectuales que tiene cada universidad para cumplir sus propósitos y metas, y para ajustarse a la dinámica de la sociedad en la que está inmersa. En este sentido, nuestro estudio está enfocado en captar las diferencias institucionales y, en esos términos, a través de su contrastación, destacar la especificidad de cada institución<sup>4</sup> lo que permitirá comprenderla de manera más amplia.

Desde luego, es de suponer que la desigual distribución de recursos financieros que el Estado otorga como subsidio a las universidades públicas tiene que ver con la diferenciación de atributos académicos. El gobierno federal concede una parte del presupuesto a las instituciones universitarias públicas y el resto lo cubren los gobiernos de los estados. Es probable que exista una asociación entre el grado de desarrollo de las entidades federativas, los recursos económicos destinados a las universidades estatales y los atributos académicos de las mismas.

El subsidio federal se asigna teniendo en cuenta, entre otros criterios, los montos anuales previos y no en función de necesidades académicas justificadas, de parte de las universidades (*e.g.* Muñoz, 2006). Esta forma de operar mantiene la diferenciación institucional y reanima la lógica del efecto mateo: los que menos tienen reciben menos.

4 La especificidad que adquiere cada universidad es resultado de dos procesos, cada uno de los cuales tiene su propia lógica y dinámica: la diversificación y la diferenciación. El primero, como advierte Clark (1991), se refiere a la coexistencia de varios tipos de universidades, subsistemas de un sistema educativo. El segundo se refiere a universidades de un mismo tipo cuyo desarrollo, visto a través de una serie de rasgos e indicadores se basa en un proyecto, estrategias y acciones propias para responder a su entorno, lo cual es posible, en México, en virtud de la autonomía. Sobre diversificación y diferenciación universitaria, véase Haug (2019).

La información que se tiene, desde hace tiempo, indica la importancia de que se fortalezca a las universidades que están abajo del promedio de las capacidades del subsistema universitario; emparejar el piso, para conseguir un mejor funcionamiento y rendimiento de las instituciones y que respondan con más y mejores resultados a su entorno social. Lo cual requiere de un enfoque de la política educativa distinto al que se ha seguido hasta ahora. Una política afirmativa, en la que se centre el problema de la equidad al nivel de las instituciones. O sea, una nueva etapa de relaciones entre los gobiernos federal y locales, y de éstos con las universidades públicas.

Sin buenas universidades públicas, será más difícil acercarse a la dinámica del conocimiento universal; condena al país, y a algunas de sus entidades más que a otras, a mantener el atraso científico y social. En este marco, el presente artículo tiene como propósito responder a una pregunta aparentemente muy sencilla: ¿cuáles son las diferencias académicas y organizativas que existen entre universidades públicas, localizadas en distintas entidades federativas y regiones del país?

Se tiene el propósito de realizar un análisis de cuatro instituciones para precisar en qué se distinguen y qué significan sus diferencias. Hacer un examen que sirva y que oriente nuevos análisis de las universidades públicas del país. Contar con evidencias que ayuden a aclarar la diferenciación a la que se ha hecho mención. Ilustrar que las diferencias y disparidades institucionales van más allá de lo puramente económico, y que responden a dinámicas propias de cada universidad, en términos educativos y de producción de conocimientos.

Podría sostenerse que cada universidad estatal juega un papel relevante para su entorno. De hecho, considero que las universidades públicas estatales intervienen y colaboran en el espacio social; con las condiciones y capacidades que tengan, contribuyen para el avance de la sociedad, su desarrollo científico y su cultura, lo cual tiene consecuencias invaluable sobre el cambio social y la democracia, y sobre la ampliación del espacio público, desde el cual las universidades florecen.

## De las universidades seleccionadas

Del conjunto de universidades públicas estatales, se han escogido cuatro que destacan en muchos de los indicadores que se usan para clasificar al conjunto, por ejemplo, matrícula, costo por alumno, profesores de tiempo completo, miembros del sistema nacional de investigadores, producción de obra científica y, desde luego, la contribución federal y estatal al presupuesto universitario. Por lo pronto, me limito a señalar que he tenido en cuenta la región del país en la que se localizan, algunas características de la educación superior de las entidades federativas en las que operan y, desde luego, la cantidad de subsidio que reciben tanto de la federación como del gobierno local. Toda la información está rescatada de varios estudios que se han realizado sobre el sistema de educación superior (*e.g.* Mendoza, 2018; Buendía y Pérez, 2018; Muñoz, 2009, Muñoz y Rodríguez, 2000).

Revisé, asimismo, algunos de los rankings nacionales en los que se estratifica a las instituciones universitarias. La Universidad de Guadalajara (UdeG) y la de Nuevo León (UANL) están en los primeros cinco lugares. La de Guadalajara se localiza en la Región Centro Occidente del país, en el Estado de Jalisco. La segunda,



se encuentra en la región noreste en la entidad de la que deriva su nombre<sup>5</sup>. Estas dos universidades son las más grandes, fuera de las federales, y se han propuesto tener proyección nacional e internacional en el espacio educativo.

Seleccioné, después, dos universidades de menor tamaño, que están relativamente bien calificadas en los rankings, pero, además, porque las he observado y dado seguimiento por muchos años. Porque me movió la curiosidad de compararlas entre sí, y con las dos primeras, en el entendido de que en Yucatán (UADY) y en Sonora (UNISON), los académicos en sus respectivas universidades tienen una ética sólida en su trabajo<sup>6</sup>.

Estas dos universidades se han planteado, a lo largo de los años, cómo mejorar, constantemente, la docencia y la investigación. Asimismo, me consta que en la UADY y en la UNISON se tiene orgullo por la expresión de la cultura de sus respectivos Estados.

Comienzo por decir que las cuatro universidades se mueven conforme a Planes de Desarrollo Institucional publicados, con una perspectiva de tiempo de varios años, en los que se plantean objetivos y metas concretos dentro de una visión global de las instituciones y su ubicación en el entorno social.

En lo general, los planes concuerdan en establecer las líneas estratégicas por las que se moverán las instituciones, mediante las políticas que se desprendan de ellas, con una definición de objetivos, metas, indicadores para el todo y las partes que componen

5 Las regiones que se utilizan son las que sugeridas por la ANUIES.

6 En 2005 escribí un texto sobre la UNISON y la UADY que salió publicado en Campus Milenio, Núm. 134. 23 de Junio de 2005. En 2012, hice un análisis sobre la educación superior peninsular (Yucatán, Campeche y Quintana Roo). Los textos fueron publicados en Campus Milenio en los números que cubren del 456 al 463. El estudio me llevo a pensar que la UADY puede conjuntar esfuerzos con las universidades de esta región.

la universidad. La visión y misión institucional se relaciona directamente con sus funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura. Asimismo, los planes hacen referencia a la gestión de la rectoría y a la actividad del gobierno universitario, sin dejar de mencionar, con mayor o menor detalle, algunos de los valores (el ethos) que animan la actividad de las casas de estudios: autonomía, libertad de cátedra, inclusión, compromiso social, respeto a la pluralidad, tolerancia, entre otros.

Sería muy largo enumerar todo lo que se plantea en los planes de desarrollo Institucional. Sólo expondré algunos lineamientos generales que están presentes en las cuatro instituciones y que hacen referencia a su visión del futuro. Después presentaré algunos rasgos de la organización de cada una de ellas.

Las cuatro universidades tienen en cuenta que su desarrollo implica un movimiento constante de cambio institucional que acompañe la dinámica social, económica, política y cultural en sus Estados, y en el país. Se aprecia, asimismo, que el entorno internacional y la dinámica de la ciencia en el mundo repercuten en sus tareas académicas y que es necesario observarlo y cuidar sus impactos académicos.

En las cuatro universidades se reconoce el valor que ha adquirido el conocimiento científico para el desarrollo de la sociedad, lo cual demanda que las instituciones se preparen para crecer, diversificarse y fortalecer sus capacidades de respuesta, ante lo que se prevé como una mayor demanda de la sociedad por educación superior e investigación para apoyar los proyectos de desarrollo.

En los planes de desarrollo se deja ver la disposición que tienen las cuatro universidades para transformarse a seguir de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que ocurran en el ámbito

internacional, al tiempo que se tiene en cuenta, con toda claridad, el valor y la necesidad creciente del conocimiento científico como componente del capital de las naciones, y la necesidad de producirlo y usarlo con oportunidad y pertinencia.

Asimismo, hay disposición de colaborar con la agenda pública local y nacional. Se observa que hay una creciente exigencia para que la educación superior produzca resultados que auxilien, en el corto plazo, a resolver los problemas nacionales que existan en sus Estados como pobreza, desigualdad, inseguridad, deterioro ambiental, falta de empleo, corrupción, violencia de género, falta de servicios municipales, etcétera. Finalmente, todas las instituciones mencionan su carácter público, autónomo, como órganos descentralizados del Estado.

Es interesante hacer notar que en este conjunto de universidades declara la preocupación por incrementar la cobertura de educación superior, y por ofrecer una mejor enseñanza, actualizar los planes de estudio con el objetivo de formar recursos humanos, desarrollos tecnológicos, que sean demandados por el sistema productivo y los servicios vinculados al bienestar de la población.

Estas cuatro universidades se han fortalecido porque han enfrentado sus retos y desafíos sociales modificando su organización mediante la extensión de sus campus en sus respectivas entidades federativas. La Universidad de Guadalajara está organizada en centros y tiene nueve instalaciones dispersas por todo el Estado de Jalisco, más los centros ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara. Funcionan agrupados en red y ostentan una autonomía relativa para programar su vida académica. Cubrir todo el Estado cumple con la idea de lograr la ampliación de la matrícula distribuida de una manera más equilibrada y racional, lo mismo que los servicios educativos que ofrece la institución.

La Universidad de Nuevo León cuenta con siete campus dispersos en todo el Estado, compuestos por facultades, institutos, departamentos y centros que cubre una oferta de programas bastante amplia. La Universidad de Sonora, a su vez, cuenta con tres unidades académicas, una en la capital y dos más: una en el norte y la otra en el sur del Estado. Su organización permite que la administración y los programas académicos estén desconcentrados funcional y administrativamente, pero vinculados al campus central, ubicado en Hermosillo. Cada campus se organiza por divisiones y departamentos según los campos disciplinarios.

La Universidad Autónoma de Yucatán tiene cinco campus en Mérida, se ha desconcentrado hacia la periferia de la ciudad, y un sexto, multidisciplinario, ubicado en la ciudad de Tizimín, ubicada al oriente del Estado. Cada uno de los campus está organizado por facultades y escuelas de determinadas disciplinas. Asimismo, existe un centro en el que se lleva a cabo la función de investigar y cubre tanto las disciplinas científicas como las humanísticas y sociales.

Las cuatro universidades se ubican, cada una, en un contexto económico-productivo que debe ser tenido en cuenta, porque las universidades públicas, amén de ser proyectos culturales, se enfrentan a requerimientos que devienen del aparato productivo local, en cada uno de los cuales hay énfasis en determinadas actividades y requerimientos de mano de obra preparada en las universidades. Podría decirse que se ubican en una esfera política que es diferente, tanto entre sus prácticas como entre las relaciones del gobierno con la ciudadanía.

## Diferencias en algunas características básicas

Se anotan enseguida algunas características de las cuatro universidades, toda vez que existen diferencias entre ellas. En cuanto a su organización, dos de ellas (Nuevo León y Yucatán) están integradas por facultades, escuelas institutos y centros según áreas y disciplinas del conocimiento. La Universidad de Sonora, por su lado, se integra, en unidades regionales y dentro de cada una de ellas según divisiones por área de conocimiento y departamentos con base en disciplinas. La Universidad de Guadalajara sigue una organización en red compuesta por escuelas, facultades e institutos agrupados en centros y departamentos.

Una parte de la organización universitaria corresponde a la elección del rector. En dos, Sonora y Nuevo León, el rector es designado por una Junta Universitaria, en la primera, y una Junta de Gobierno en la segunda, que declara a una persona electa al cargo si siete de sus miembros, al menos, llegan al acuerdo.

En la Universidad de Guadalajara, el rector es electo por el Consejo General en pleno, y la persona es designada cuando más de la mitad de sus miembros voten por ella. Se realizan tantas rondas cuanto sean necesarias, y en cada una se va eliminando a quien tenga menos votos. En la UADY el rector es electo por Consejo Universitario. Resulta nombrada la persona que reúna la mitad más uno de los votos, en sesión extraordinaria que requiere al menos la asistencia de dos tercios de los consejeros.

En Sonora y en Yucatán, el encargo de rector dura cuatro años, con posibilidad de una reelección. En Guadalajara el cargo dura seis años y no hay posibilidad de reelección. En la Universidad de

Nuevo León el nombramiento de Rector es por tres años con posibilidad de una reelección<sup>7</sup>.

Cabe destacar que, dentro de la estructura universitaria, en la parte laboral, los trabajadores están organizados en sindicatos. En tres de ellas hay dos sindicatos, de maestros y de administrativos, en la de Nuevo León existe sólo un sindicato mixto que reúne a estos dos grupos.

Del estudio de Buendía y Pérez (2018) se obtiene información que delinea diferencias importantes entre estas cuatro universidades públicas. Un dato es el tamaño, visto por el número de estudiantes que atienden en licenciatura. La más grande es la de Guadalajara (101,675), seguida por la de Nuevo León (87,378). La Universidad de Sonora tiene una matrícula de más del doble (29,311) que la UADY (14,039)<sup>8</sup>.

En fin, cada una de estas cuatro universidades está ubicada en contextos demográficos y económicos distintos, y los niveles educativos de la población de sus estados también presentan diferencias. Así, podría decirse, por ejemplo, que de las cuatro entidades federativas en las que se localizan, Jalisco es la de mayor población (1385.6 miles) y tiene el nivel de cobertura de educación superior más bajo en este cuarteto (33%) (Mendoza, 2018). En otras palabras, se apunta, grosso modo, que las universidades tienen características de magnitud y

7 Para una discusión más amplia sobre las formas de gobierno en las universidades mexicanas, consúltese López Zárate (2019). *Formas de Gobierno Universitario. Diseños institucionales y experiencia en las instituciones de educación superior mexicanas*. México, Universidad Veracruzana.

8 Desde luego, las estadísticas de la población se han movido desde el momento en que se registraron a la fecha (septiembre de 2022). Aquí, estoy usando las que tengo a la mano, sólo con el propósito de ilustrar las diferencias del entorno que rodea a estas cuatro instituciones, por lo que las estimaciones no son exactas, demográficamente hablando. Más adelante, uso una tabla sobre la matrícula de estudiantes inscritos que sigue la misma distribución de tamaño que la anotada aquí.

de calidad que varían con la estructura de la sociedad específica en la que están inmersas. La UADY (35.0) y la UNISON (39.0) están en entidades de mayor cobertura que Jalisco, siendo Nuevo León (41.0) la entidad con más alta cobertura en este grupo (Mendoza, 2018).

La Universidad de Guadalajara tiene un presupuesto (9728.9 millones) casi cinco veces mayor que la UNISON. El gobierno de Jalisco aporta 44.3 % de dicha cantidad y el de Sonora 46.2 %. La U. de Nuevo León recibe para su presupuesto más de tres cuartas partes del Gobierno Federal (76.3 %) y la UADY más de 90 % (90.4). Las cifras de Buendía y Pérez (2018) muestran diferencias en materia presupuestal dedicada por el Gobierno Federal a las Universidades Públicas Estatales. Es posible que tales diferencias deriven de las relaciones de los gobiernos estatales con el federal y con la Cámara de Diputados, donde se aprueban los presupuestos anuales.

Y todo ello se refleja en el costo por alumno de licenciatura en cada Universidad. Con los mismos datos, se encuentra que la división entre la matrícula de licenciatura y el presupuesto da un costo por alumno casi dos veces mayor en la UADY (130,975) que en la UNISON (70,581). Y en la UdeG la cifra supera en 31.8 % (95,686) a la de la Universidad de Nuevo León (72,472)<sup>9</sup>. Habría que investigar en detalle la explicación de estas diferencias. Supongo que la capacidad financiera de los gobiernos estatales, y su relación con el gobierno federal, permitiría elaborar algunos argumentos al respecto, para orientar nuevas investigaciones.

<sup>9</sup> El costo por alumno así calculado es aproximado, porque la matrícula de licenciatura siendo ampliamente mayoritaria no considera a los estudiantes de otros niveles educativos.

## Dinámicas institucionales

Es importante, desde el punto de vista sociológico, analizar las dinámicas institucionales y sus resultados, porque de ello depende, en buena medida, el reconocimiento público a la universidad. La diversificación de sus tareas y funciones ilustra, asimismo, los grados de libertad académica con los que opera.

Las cuatro universidades que estamos analizando se han movido para cambiar y mejorar sus condiciones. En las dinámicas aparecen procesos y hechos propios que tienen semejanzas, aunque sus resultados abren de nuevo diferencias que son académicamente relevantes.

En las cuatro instituciones, entre 2014 y 2019, hubo un crecimiento importante del número de estudiantes inscritos. En la Universidad de Nuevo León la matrícula aumentó en 28.4 %, siendo el más elevado de las cuatro. Mientras, en Yucatán, la universidad más pequeña de estas cuatro fue la que menos creció en población estudiantil durante todo el periodo. En términos absolutos, el crecimiento de la UADY fue casi 7.5 veces menor que el de la Universidad de Guadalajara. El crecimiento relativo en esta última fue algo más elevado (11.87 %) que el de Sonora (10.49 %) (cuadro 1)<sup>10</sup>.

Es casi evidente que al aumentar el número de estudiantes debe seguir un aumento en el número de profesores, lo cual corroboran los datos entre 2014 y 2019. El dato es interesante porque en la UADY, donde ocurrió el menor crecimiento relativo de estudiantes, es donde el aumento porcentual de docentes fue mayor (20.3 % en el periodo). De siempre, la UADY ha sido una universidad más pequeña que las otras tres como lo revelan los datos entre 2014 y

10 A partir de este punto, todas las cifras provienen del Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas (ExECUM, UNAM).



2019 (cuadro 2), de ahí que sus crecimientos porcentuales tiendan a ser mayores, como en este caso.

Lo que parece revelador de los datos no sólo son las magnitudes y sus contrastes, sino también lo que reflejan del comportamiento institucional. Por ejemplo, el número de profesores creció nueve veces más en la UdeG. que en la UADY. Pero, en la primera, por cada nuevo profesor entraron trece nuevos estudiantes. En la UADY, la relación fue de seis a uno, mientras que, en Nuevo León, donde creció más la matrícula, por cada nuevo profesor entraron 58 nuevos estudiantes. Son cambios que destacan en el periodo de referencia (véanse cuadros 1 y 2) que pueden estar revelando presiones de diferente fuerza de parte de la demanda educativa en cada uno de los cuatro Estados y su respectiva ciudad capital.

También pueden ser reveladores de la mayor o menor elasticidad de cada universidad para atender a más estudiantes. Asimismo, el apoyo que cada gobierno local les brinde y el presupuesto federal que les es asignado pueden estar asociados con la capacidad de contratar docentes para lograr mejores balances profesor/alumno y un crecimiento demográfico institucional, por así decir, más equilibrado.

La cuestión no es sólo de crecimiento, sino de relación entre los números de cada actor universitario, lo que puede tener que ver con el desempeño y las condiciones académicas institucionales en el proceso de enseñanza aprendizaje (*e.g.* mayores cargas de docencia a los profesores o atención a grupos más grandes).

La dinámica de los cambios es desigual entre las instituciones y muestra que cada universidad sigue su propia lógica dependiendo de los recursos que obtiene, de sus propias capacidades de gestión y, al parecer, de la sensibilidad que tiene cada institución de lo que ocurre en su medio social y político, según presiones y demandas que se le hagan llegar del entorno.

Por ejemplo, el comportamiento de los mercados laborales tendría que ver con la creación de empleos para profesionistas. Que a su vez recibe el impacto del volumen de estudiantes que se titulan anualmente. La Autónoma de Yucatán está radicada en el marco de una economía local que se ha mantenido en crecimiento. En el 2019, se titularon 2708 estudiantes, que, sobre su matrícula, es la cifra relativa mayor (13.9 %) de titulados entre las 4 universidades. La U. de Guadalajara fue la más baja (8.7 %). Obviamente, el tamaño de la institución cuenta, porque en la UdeG se tituló un número de estudiantes 4.2 veces mayor al de la UADY. Ahora bien, en los cuatro casos se aprecia un impulso a la titulación. Habría que ver en que disciplinas o campos de conocimiento se titulan para una evaluación más completa de las instituciones, que cuente con más elementos de juicio (cuadro 3).

En el periodo que va de 2014 a 2019, el que cubre la base de datos del EXECUM, en todas las universidades hubo un esfuerzo por aumentar sus programas de posgrado de calidad. Es sorprendente, para cualquier analista, que la UdeG haya aumentado su número de programas en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en un 43.7 % en este lapso (62), siendo que en un solo año (2017-18) se fundaron 35. Mientras, en la UADY, los programas casi no aumentaron, se crearon solamente dos y otros dos desaparecieron. En Sonora, se crearon algunos programas más (8) que en Yucatán (cuadro 4).

Para tener programas de doctorado, la planta docente necesita aumentar su volumen de doctores. En las cuatro universidades se manifestó el crecimiento, pero la comparación de las cifras muestra enormes diferencias. En la UdeG, en el periodo de 2014 a 2019, se agregaron 895 doctores, mientras que en la UADY la cifra sólo

aumento en 19 personas con doctorado, esto es, sólo un 2.1 por ciento de lo que aumentó en la primera (cuadro 5). Es una diferencia enorme, que probablemente tiene que ver con el ritmo en el que progresan las instituciones, sus capacidades de diversificación y los apoyos que reciben.

La Universidad Autónoma de Yucatán en el caso de los posgrados y la planta de doctores muestra un muy bajo crecimiento con relación a las otras tres universidades. En la UNISON el crecimiento fue de 264 doctores y en Nuevo León de 397.

Estos datos del posgrado frente a las necesidades sociales de cuadros altamente especializados son muy contrastantes. Muestran que las instituciones tienen dinámicas y ritmos de crecimiento diferentes. Ejemplifican muy bien cómo las políticas educativas centralizadas tienen que estar pendientes para tratar y conceder apoyos a las instituciones donde se estén presentando procesos de crecimiento francamente pequeños y distintos al conjunto, como en este ejemplo.

Para concluir este somero análisis, haré mención a la producción científica en cada casa de estudios por la vía de los artículos publicados en el 2019. Claramente se aprecia que el volumen de la producción varía con el tamaño del personal académico de la universidad, de los de tiempo completo o los investigadores nacionales. La UADY en 2019, por ejemplo, tenía apenas un 15 % de docentes con respecto al total que tiene la UdeG. Así, los artículos en los que participa el personal académico aumentan, obviamente, con el volumen de la planta académica, tanto por el total de docentes, como por los docentes de tiempo completo, y los investigadores nacionales (cuadro 6).

La producción de artículos, entonces, podría verse con relación a la planta académica de tiempo completo o con los docentes

que tienen doctorado. Pareció conveniente ponerla en relación con los docentes que son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) (cuadro 7). El resultado es interesante porque lo que aparece es que el volumen per cápita de artículos, podría decirse, varía según el tamaño de la institución y de sus académicos investigadores. En la UADY el promedio de artículos por investigador nacional es de 1.06 y en la UNISON de 1.10. Mientras, en la Universidad de Nuevo León es 0.88 y en la U. de G. es de 0.69. El dato es interesante porque en las universidades de menor tamaño escolar, profesores y alumnos, la producción per cápita de los investigadores nacionales es ligeramente superior a la de las universidades más grandes. Lo cual llama la atención, porque en las cuatro hay un énfasis notable en las tareas de investigación. Supuestamente las más grandes tienen infraestructuras de investigación más potentes, lo cual les permite un volumen de producción varias veces mayor que el que tienen las universidades de menor tamaño, como es obvio.

La producción científica en una universidad pública, como las que existen en México, tiene que ver con la diversificación de funciones y el proceso de desarrollo institucional según estrategias y decisiones de las autoridades encargadas de conducir estos procesos. La diversificación y la diferenciación están asociadas a la lógica de proliferación del conocimiento que puede distinguirse entre campos o disciplinas que, finalmente, otorgan un perfil, una marca y hasta una identidad institucional. Todo lo cual está detrás de su capacidad de liderazgo en el sistema de educación superior y, eventualmente, de las tensiones internas que siempre están presentes en las universidades.

## Comentarios finales

Las cuatro universidades públicas que hemos analizado en este estudio han tenido un proceso de desarrollo que las distingue entre sí y que se aprecia en sus características actuales, siendo todas y cada una, un conjunto institucional complejo a partir de su división académica, su organización, tamaño y extensión en establecimientos dentro de los límites de sus entidades federativas. Sus particularidades devienen, también, de su historia, de la estructuración de sus relaciones con la sociedad y el gobierno local.

Las líneas de cambio que cada una ha seguido están plasmadas, como se dijo al principio, en sus planes de desarrollo institucional en los que se establecen los objetivos y funciones que realizan, metas y logros esperados, conforme a una visión propia de futuro que busca brindarle trascendencia a la institución.

Las cuatro universidades aquí investigadas son diferentes, también, por las dinámicas propias de diferenciación que ha tenido cada una, las cuales se aprecian y se contrastan por una serie de indicadores que devienen de lo que es importante para las políticas oficiales, federales y locales, así como lo que es relevante para cada una de sus comunidades académicas y estudiantiles.

Por ejemplo, las políticas educativas han establecido oficialmente que es necesario ampliar la matrícula, lo cual ha ocurrido en las cuatro universidades, en diferentes grados, según el volumen de la demanda educativa, las capacidades de absorción del alumnado ligadas a su infraestructura y recursos económicos.

La ampliación de oportunidades de ingreso, que implica una mayor matrícula, posiblemente se asocia a las demandas de formación, que varían, según los intereses de conocimiento de públicos, cada vez más amplios y diversos, en cada entidad, que aspiran a ingresar y recibir educación universitaria, o acceder a los resultados de la

universidad, en campos disciplinarios tradicionales y nuevos. Estos últimos aparecen con el desarrollo de la ciencia, la proliferación del conocimiento, y con las necesidades que requieren la investigación, la docencia y las nuevas tecnologías aplicadas a la economía.

El crecimiento económico, la división sectorial de la economía y del trabajo social, siguen cambios distintos en cada una de las cuatro entidades federativas, en el marco de contextos culturales propios y lógicas específicas de funcionamiento de la esfera política<sup>11</sup>.

Las sedes principales de las cuatro universidades se ubican en las capitales de sus respectivas entidades federativas. Pero el grado de concentración demográfica en ellas es mayor en Yucatán y Sonora, que en Nuevo León y Jalisco. Las cuatro entidades tienen una población joven (15 a 29 años) con proporciones considerables en su estructura demográfica. Sus economías tienen un peso muy diferente en el contexto nacional, por lo que hace a su contribución al PIB y por lo que hace a sus actividades principales<sup>12</sup>.

La sociedad local en la que se encuentran cada una de las cuatro universidades recibe la influencia de las políticas públicas de la federación, entre ellas las educativas con sus objetivos de cobertura, calidad, apertura de carreras y posgrados, evaluación del desempeño profesional, sistemas de gestión y toma de decisiones, que se formulan y ejecutan a partir del presupuesto que les es asignado. De tal suerte, que los resultados que se logran, también son diferentes, según los recursos, tamaño y, tal vez, proyecciones de crecimiento de la educación superior.

11 Por ejemplo, actualmente Jalisco y Nuevo León están gobernados por el Partido Movimiento Ciudadano, Sonora por Morena y Yucatán por el Partido Acción Nacional.

12 Por ejemplo, en Nuevo León y Jalisco la producción manufacturera es muy relevante, mientras que tiene un peso menor en Sonora. En Yucatán, el comercio, los servicios inmobiliarios y la construcción han estado creciendo; el turismo tiene un lugar destacado.

El contexto de la sociedad estatal, y sus rasgos culturales, enmarcan, asimismo, a las políticas educativas del gobierno federal y local; todo junto influye en la institución universitaria. Cada universidad responde a su contexto, y a las orientaciones políticas de los gobiernos, con sensibilidad para cumplir tales orientaciones y sus propios objetivos, alineados a los planes de desarrollo institucional de la universidad en cuestión y a las condiciones académicas con las que cuente.

En cada entidad federativa, los gobiernos locales tienen un proyecto de desarrollo, que encuadra el sistema educativo estatal, de lo que se quiere y se espera lograr en esta materia, en un dado periodo administrativo, que fija y abre posibilidades a las transformaciones universitarias. En ese contexto hay que ubicar su análisis del crecimiento y la diversificación institucional.

De ahí la importancia de estudiar a cada institución, sus mecanismos de gestión y de operación y, de ser posible, contrastarla con otras universidades estatales. El análisis comparativo puede hacer brotar aquello que les es particular para entender su desarrollo y para formular políticas adecuadas que impulsen el cambio institucional, teniendo en cuenta las relaciones del gobierno local de que se trate con el gobierno federal.

Tengo la impresión de que en el futuro inmediato<sup>13</sup>, las universidades en general, y las públicas en lo particular, tendrán que realizar cambios que ajusten su compromiso y su papel social, de tal forma que se creen nexos apropiados para que la educación que imparten y la producción de conocimiento sean útiles a su entorno. Y eso requiere que se abran diferentes canales de comunicación entre la

13 Sobre el cambio de las universidades pensando en su futuro hay varios textos que valen la pena consultar (Casanova, 2009), (Rajchenberg y Fazio, 2000), (Muñoz, 2010), (Didriksson y Herrera, 2002).

universidad y la sociedad que sean benéficos para ambas. Asimismo, requiere que las instituciones mantengan relaciones fluidas con los dos niveles de gobierno para un mejor manejo de los requerimientos y necesidades internas de sus actores, bajo una lógica política que estimule la representación e integración de la comunidad en los órganos colegiados de decisión.

En el país que vivimos, las universidades públicas, como las cuatro que hemos analizado, deberán prepararse para llevar a cabo proyectos académicos con otras universidades. La información que se ha presentado permite suponer que estas cuatro universidades pueden contar con condiciones académicas para reforzarse como un espacio donde se pueda realizar la conexión de conocimientos producidos en distintas instituciones e integrarla en un nuevo conocimiento que busque satisfacer los intereses que impulsen la transformación de cada sociedad local.

En el marco de las políticas educativas actuales, cada una de estas universidades puede ser un eje fundamental para establecer los sistemas estatales de educación superior, pero también para construir redes institucionales con universidades fuera del territorio estatal dentro del país. Este tipo de vínculo puede estimular la vida académica y científica en México.

Las cuatro universidades incluidas en este texto pueden volverse, con los apoyos financieros adecuados, un polo de desarrollo científico y académico, con efectos multiplicadores a otras instituciones localizadas en su región o zona geográfica de influencia. El análisis aquí realizado deja la sensación de que son universidades que pueden acumular fuerzas. Que pueden jugar un papel relevante conectándose con otras universidades públicas o privadas, nacionales



o extranjeras, interesadas en realizar proyectos comunes de desarrollo social o de avances del conocimiento científico y humanístico.

Las universidades públicas estatales tienen la misión de servir a sus sociedades locales<sup>14</sup>, al entorno donde se encuentran ubicadas. En cada caso, hay que tenerlo en cuenta con el propósito de entender el papel que ha jugado su universidad en el proceso de desarrollo y crecimiento estatal, y la importancia que podría tener a futuro para estimular el cambio social y la inserción internacional de México, desde el ángulo local, como parte de la llamada sociedad del conocimiento y de la información.

Las relaciones entre universidades serán cruciales para sustituir la competencia por la colaboración. Mediante proyectos conjuntos de dos o más universidades se podrán enriquecer la docencia y la investigación en cada universidad. La tecnología de la comunicación en la academia es un auxiliar de primera mano, para poner en contacto a académicos y estudiantes que intercambien información y contenidos y experiencias docentes.

Unas palabras más para terminar. Después de la pandemia, y dentro de las nuevas formas que asuma la globalización, la universidad pública seguirá jugando un papel relevante, a partir de su autonomía, para fortalecer el espacio público como una contribución fundamental para la sociedad y el Estado transformador.

14 En Yucatán, académicos del Seminario de Educación Superior y del Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, junto con académicos de la Facultad de Economía de la UADY y de el Colegio Mexiquense, durante varios años, llevaron a cabo un curso sobre universidad y desarrollo local, una temática que, sin duda, es relevante para todas las universidades estatales del país. Las experiencias en América Latina y Europa han permitido producir un buen número de trabajos y reuniones de intercambio.

Para abrir oportunidades y dar medios de creación a los jóvenes y para lograr sus objetivos de producción y transmisión de conocimiento y cultura, la pública habrá de proponerse conducir, con cada comunidad universitaria, sus cambios académicos, políticos, valorativos y organizativos. En las universidades públicas y autónomas de los Estados, México tiene un capital científico y cultural notable para encarar su futuro.

## Estadísticas

**Cuadro 1. Alumnos inscritos en las universidades, 2014-2019**

Número de alumnos inscritos								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Nuevo León	15960	16529	16544	16888	17236	17475	1515	9.49
Universidad Autónoma de Yucatán	29676	29375	30060	29921	30186	32790	3114	10.49
Universidad de Guadalajara	95800	102407	107621	111474	116475	123046	27246	28.44
Universidad de Sonora	116424	118665	120298	123932	127330	130243	13819	11.87

Fuente: ExECUM, 2022

Cuadro 2. Docentes de las universidades, 2014-2019

Número de docentes								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Nuevo León	1162	1295	1211	1449	1301	1398	236	20.31
Universidad Autónoma de Yucatán	2242	2279	2417	2416	2341	2410	168	7.49
Universidad de Guadalajara	5492	5671	5659	5697	5796	5962	470	8.56
Universidad de Sonora	8427	9429	9025	10172	9775	9253	826	9.8

**Cuadro 3. Número de titulados de las universidades, 2014-2018**

Número de titulados						
Institución	Años					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Universidad Autónoma de Nuevo León	11106	11156	12574	10922	13849	17475
Universidad Autónoma de Yucatán	1958	2435	2220	2404	2708	32790
Universidad de Guadalajara	13358	15515	14508	11149	11325	123046
Universidad de Sonora	3228	3468	3899	3909	3694	130243

Fuente: ExECUM, 2022

**Cuadro 4. Programas de posgrado de las universidades, 2014-2019**

Número de programas de posgrado								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Yucatán	25	25	28	28	29	27	2	8
Universidad de Sonora	30	30	32	35	38	38	8	26.67
Universidad Autónoma de nuevo León	104	104	108	110	134	117	13	12.5
Universidad de Guadalajara	142	128	147	152	187	204	62	43.66

Fuente: ExECUM, 2022

**Cuadro 5. Número de docentes con doctorado en las universidades, 2014-2019**

Número de docentes								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Yucatán	109	105	108	120	122	128	19	17.43
Universidad de Sonora	524	603	673	753	755	788	264	50.38
Universidad Autónoma de Nuevo León	1254	1383	1404	1475	1553	1651	397	31.66
Universidad de Guadalajara	1470	1760	2209	2315	2243	2365	895	60.88

Fuente: ExECUM, 2022

**Cuadro 6. Número de artículos publicados en las universidades, en los que participan los académicos, 2014-2019**

Número de artículos en los que se participa								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Yucatán	179	219	243	232	283	307	128	71.51
Universidad de Sonora	176	243	260	264	352	417	241	136.93
Universidad Autónoma de Nuevo León	460	568	639	741	688	744	284	61.74
Universidad de Guadalajara	430	595	684	785	892	898	468	108.84

Fuente: ExECUM, 2022



**Cuadro 7. Número de investigadores nacionales de las universidades  
2014-2019**

Número de investigadores								
Institución	Años						Absoluto	Porcentaje
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Universidad Autónoma de Yucatán	218	231	240	270	281	288	70	32.11
Universidad de Sonora	265	292	300	308	327	378	113	42.64
Universidad Autónoma de Nuevo León	591	652	699	762	804	837	246	41.62
Universidad de Guadalajara	770	853	931	1060	1162	1298	528	68.57

Fuente: ExECUM, 2022



## Referencias

- Buendía, A. y Ana B. Pérez (2018). *Análisis del Sistema Universitario Mexicano*. México. Universidad Autónoma Metropolitana y LAISUM.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior*. México. Nueva Imagen.
- Haug, G. (2019). “Diversificación y diferenciación en la educación superior”, En *Hacia más diversidad universitaria*. Universidad, Sí. Cuaderno Núm. 6. España.
- Kerr, C. (2001). *The uses of the University*. Harvard University Press. Cambridge, Mass. EE.UU.
- López Zárate, R. (2019). “Formas de gobierno universitario. Diseños institucionales y experiencia en las *IES mexicanas*. Ponencia presentada en la Universidad Veracruzana, Xalapa. Con motivo de la Conmemoración del Centenario del Movimiento de Córdoba. Agosto 2018. (<http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/574>).
- Mendoza Rojas, J. (2018). Subsistemas de Educación Superior. México, Estadística Básica, 2006- 2017. DGEI-UNAM. Cuaderno Núm. 15.

- Muñoz García, H. (2009). “Las universidades públicas: política, diferenciación y desigualdad institucional”. En H. Muñoz G. (coord.). *La universidad pública en México*. México. SES-UNAM y M.A. Porrúa.
- Rajchenberg, E. y Fazio, C. (2000). *UNAM Presente ¿y Futuro?* México. Plaza y Janes.
- Casanova, H. (2009). *La reforma universitaria y el gobierno de la UNAM*. Entre la emancipación y la innovación. México. IISUE y M.A. Porrúa.
- Muñoz García, H. (2010). *Estrategias y políticas para construir la universidad que falta*. Serie: Cuadernos Digitales del Seminario de Educación Superior de la UNAM, Núm. 1. México: SES, UNAM.
- Didriksson, A. y A. Herrera. (2002). *La transformación de la universidad mexicana*. México. Universidad Autónoma de Zacatecas y M.A. Porrúa.



Este texto es una aproximación a las trayectorias institucionales, así como al comportamiento del subsidio federal y estatal de diversas instituciones de educación superior, donde se expone la situación burocrática por la que deben pasar para obtener la ministración de sus recursos, situación que las hace vulnerables a las tensiones políticas que puedan existir, se trata de un análisis sociológico que apenas una primera aproximación a la dinámica de los cambios entre las instituciones, de sus propias capacidades de gestión y, al parecer, de la sensibilidad que tiene cada institución de lo que ocurre en su entorno.

