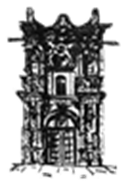
**FORO INTERINSTITUCIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**“La Educación Superior de Durango, una visión de futuro”**

**Universidad Maniatada**

**Mesa 2: Efectividad de la Administración en la Educación Superior**

**Presupuestos y financiamiento de las IES.**

****

**Universidad Juárez del Estado de Durango**

**Octubre 2017**

**Autonomía Maniatada[[1]](#footnote-1)**

**Resumen**

La autonomía en las universidades públicas no solo concierne a la capacidad de establecer sus propios programas, sino que también es la aptitud para determinar los medios por cuales sus metas y programas deberán ser alcanzados, podríamos decir que esta autonomía administrativa en las universidades públicas de nuestro país está maniatada a través de la asignación recursos que definen cuales son las metas y establecen el “como” se deben alcanzar. La diversidad que enriquece y que estaba resguardada por la autonomía está siendo resquebrajada, en la búsqueda de la estandarización por lograr, dirían los responsables de esta política: control y eficiencia.

**Universidad Maniatada**

**Introducción.**

Las universidades públicas y autónomas en México se desenvuelven en un ámbito cada día más complejo, con mayores demandas y presionadas en diversas formas por la injerencia del estado en la toma de sus decisiones, siendo una de ellas la implementación de programas con asignación de recursos que para la mayoría de estas instituciones y particularmente para las instituciones estatales que agotan fácilmente su presupuesto en el gasto ordinario de sueldos y mantenimiento, la única opción de cubrir sus otras necesidades de infraestructura, equipamiento, apoyo a la investigación, a actividades culturales y deportivas y de difusión del conocimiento, entre otras.

Estos programas tienen un esquema de planeación estratégica que se evalúa en base a las metas alcanzadas, su implementación y operación requiere de personas expertas y de una supervisión externa e interna que garantice el buen uso de los recursos y cumplimiento de todas y cada una de las reglas marcadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El tiempo y los recursos que se dedican a la supervisión y operación de programas con apoyo financiero, dentro de las instituciones están probablemente superando el costo de ahorros difundidos, nadie toma en cuenta el tiempo dedicado por el académico o investigador a la realización de trámites y entrega de reportes administrativos, este trabajo se ve como costo de oportunidad, y no se valoran tampoco los recursos que se dedican en cada universidad a la supervisión del cumplimiento de normas establecidas en los programas que otorgan los recursos y a su operación que los ha llevado a crear una estructura sobrepuesta.

En este artículo a través de revisión documental se pretende argumentar, como esta estructura sobrepuesta dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) obedece únicamente a las indicaciones externas y se está formalizando dentro de la institución creando una burocracia, que como tal se ocupa únicamente del proceso y para los que el control se ha vuelto el fin, quedando las decisiones institucionales supeditadas a su dictamen, determinando los medios por los cuales las metas deben ser alcanzadas maniatando en este sentido a la autonomía universitaria.

**Autonomía Maniatada**

La libertad para elaborar y manejar el presupuesto(Alcántara, 2003) es dimensionada como autonomía administrativa y forma parte de la autonomía procedimental considera ésta como la aptitud para determinar los medios por cuales las metas y programas de la institución deberán ser alcanzados diferenciándose de la autonomía sustantiva que tiene que ver con la capacidad de establecer sus propios programas**,** en este sentidola Universidad Nacional de México (UNAM, 2009) ha establecido dentro de las condiciones básicas de la autonomía universitaria***:*** *la libre determinación sobre el destino de las partidas presupuestales y de los ingresos autogenerados como resultado de los instrumentos (convenios y contratos) celebrados con los diversos sectores productivos, gubernamentales y privados*.

La relación del Estado con la universidad basada en el desarrollo autónomo de cada institución ha cambiado. El gobierno federal se dio a la tarea de construir un modelo para planear y evaluar las actividades universitarias y sortear los obstáculos que el ejercicio de la autonomía le presenta, tratando de tener injerencia en el desarrollo institucional de las universidades, para ello ha diseñado y ejecutado en la práctica un conjunto de políticas cuyo objetivo es que los recursos económicos extraordinarios se destinen a programas elaborados por él mismo. (como el Programa para la Modernización Educativa (PME) basado en la evaluación de todos los aspectos educativos y el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) enfocado hacia la mejora de insumos y procesos mediante mecanismos de planeación estratégica en cada institución y bajo el monitoreo riguroso de la autoridad gubernamental exigiendo la participación amplia de las comunidades académicas, ejerciendo el gobierno una mayor supervisión y control para que se cumpla con los propósitos establecidos en sus políticas. (Muñoz, 2010)

En tal contexto, las universidades están pasando por una transición - algunas veces de manera voluntaria, aunque generalmente por coacción subrepticia - de un modelo de autonomía hacia un modelo heterónomo, (Schugurensky, 1998, citado en Alcántara, 2003) porque su misión, su agenda y sus resultados son definidos cada vez más en mayor proporción por controles externos e imposiciones, y no por sus órganos internos de gobierno, relegando la independencia de la universidad pública transitando a una universidad cada vez menos capaz de diseñar por sí misma su propio desarrollo, y cuyo éxito deriva de la rapidez y eficacia de su respuesta a las demandas externas. De acuerdo con las evidencias disponibles, un número cada vez mayor de universidades en todo el mundo está siendo forzado a reducir sus márgenes de autonomía al tener que responder tanto a las demandas del mercado como a los imperativos del Estado.

En este juego, entre la postura de la Universidad y la postura del Estado se tensan las relaciones entre las dos partes. La disputa por el ejercicio de la autonomía es, a fin de cuentas, una disputa por la hegemonía del proyecto educativo, sostén del modelo de desarrollo de la sociedad. (Muñoz, 2010)

El enfoque internista de Burton Clark (1983) permite comprender a la universidad tomando como referencia su proyecto institucional y analizar la manera singular en que se estructura la división del trabajo, el sistema de creencias que configuran la cultura institucional y la participación de los diferentes estamentos institucionales en la toma de decisiones en donde se asume que el cambio de la calidad académica de la universidad resulta de la negociación entre los requerimientos externos y los valores, normas y prácticas resultantes de las interacciones institucionales. (de Vincenzi, 2003).

Las estrategias de intervención para el cambio en las organizaciones se han dado por (1) la construcción de justificaciones racionales que dan la base de la legitimidad al cambio; (2) movilización de nuevos recursos materiales que son liberados en donde nuevos actores hacen uso de ellos o deciden sobre su uso en un proceso de negociaciones e interpretaciones; (3) y el establecimiento de relaciones sociales que permiten que las justificaciones se vuelvan colectivas y compartidas. (Ben Slimane, 2012) Bajo estas condiciones se crea un nuevo campo organizacional que establece nuevas relaciones mientras que otras son removidas, (DiMaggio & Powell, 1983, citado en Ben Slimane, 2012) pero la creación del campo organizacional, no se da fácilmente ya que se ejercen fuerzas que deciden la dirección del cambio entre los actores involucrados defensores del status quo, los retadores que buscan lograr el cambio y quienes deciden apoyar a uno u otros actores es decir el cambio resulta de la negociación en base a los recursos de los actores.

Las políticas públicas (Ejea, 2008) son estrategias encaminadas a resolver problemas públicos, la calidad de la universidad se ha vuelto un tema de agenda y el Estado utiliza sus recursos para definir el sentido del cambio, legitimado internamente en cada universidad por una burocracia a través de programas que como el PIFI o PROMEP, pueden ser considerados una política pública.

De acuerdo con Foucault (2000), la disciplina y la vigilancia son los dispositivos que han hecho posible la existencia y perpetuidad de las relaciones de poder en el tejido mismo de la sociedad: la disciplina, constituida por una serie de métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, garantizan la sujeción constante de sus fuerzas e imponen una relación de docilidad-utilidad, en tanto la vigilancia es un instrumento anónimo y coextensivo del poder, que posibilita el control de las tareas.

El poder se emplea con mayor facilidad cuando lo cubre una racionalidad o apariencia de racionalidad burocrática que destaca el carácter legítimo de las organizaciones, lo que posibilita que se pueda ejercer de manera cada vez más encubierta. (Pfeffer, 1993). En este sentido, el control de los recursos es una fuente de poder, justificado a través de normas para su operación y supervisión estricta.

El discurso que se basa la implementación del control se da “para responder a al nuevo contexto global”, donde es necesario que las universidades planifiquen estratégicamente con visión prospectiva, inte­grando todos los recursos (humanos, materiales y financieros) que poseen, o les son conferidos vía presupuestaria aplicando esa planificación a políticas, objetivos, metas y actividades de­sarrolladas en materia de admi­nistración.

El control y la fiscalización son funciones administrativas, y en el caso de su aplicación a los recursos públicos son mecanismos necesarios para pro­porcionar seguridad en la consecución de objetivos como: a) proteger y conservar el patrimonio público contra malversaciones, b) requerir seguridad y oportunidad, c) ga­rantizar eficiencia y eficacia en las operacio­nes, y d) cumplir con el ordenamiento jurídi­co y técnico aplicable. Se puede interpretar también que esta función permite velar por la *ética y transparencia* en las actuaciones de funcionarios, proveedores, usuarios y direc­tores de la institución que tienen la respon­sabilidad social; y que ese control protege de tomar decisiones perjudiciales para el público, la organización y la sociedad como un todo, y disminuye el conflicto de intere­ses. (Cubillo, 2010) Se afirma que la existencia de sistemas de control externo e interno, son imprescindibles en las organizaciones y las universidades deben en este sentido adoptar parámetros y criterios de control interno, adecuados, pertinentes y suficientes. (Caudis, 2011)

El cambio en las Universidades por el Estado se justifica en base a la búsqueda de calidad y competitividad; estableciendo como se planteó anteriormente como estrategia la asignación de recursos a través de programas como PIFI y PROMEP, y con la introducción de nuevos actores que constituyen una burocracia dentro de las universidades y ejercen el control de recursos, burocracia regida por normas y reglas fijadas externamente y de las que estos actores son celosos guardianes y aunque confunden el fin con los medios, están de manera lenta imponiendo normas y conductas al resto de la comunidad universitaria.

El PIFI (2001-2006), originalmente se establece con el fin de sumar los esfuerzos de diferentes programas públicos que habían estado en operación en los noventa, pero un tanto desarticulados. Los fondos y programas que existían hasta el año 2000, a saber: el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Programa para la Normalización de la Administración (PRONAD), el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU) y el Fondo de Aportaciones Múltiples para la Ampliación, Modernización, Mantenimiento y Equipamiento de Espacios Físicos (FAM) quedaron articulados en el PIFI. Este programa además se implementó bajo un esquema de planeación estratégica participativa, con el fin de fomentar la mejora continua, el aseguramiento de la calidad de los programas educativos y servicios, así como de la gestión académica administrativa de las instituciones pertenecientes al subsistema público de educación superior. (Rubio, 2006, citado en López, 2012).

El PIFI estaba enfocado y lo está el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) y actualmente el PFCE ( Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, 2017), hacia la mejora de insumos y procesos mediante mecanismos de planeación estratégica en cada institución y el monitoreo riguroso de la autoridad gubernamental a través de la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Subsecretaría de Educación Superior (SES-DGESU) exigiendo la participación amplia de las comunidades académicas; en donde la competitividad es el finde la evaluación (Ejea*,*2008).

La mayor parte del presupuesto ordinario anual a las instituciones, se agota en gastos irreductibles: pago al personal, mantenimiento, pago de servicios, dejando un margen estrecho para otros aspectos (Mendoza, 2011) ante lo cual, el recurso extraordinario asociado al PIFI/PROFOCIE y su control no es una opción para las instituciones, es una necesidad, ya que las universidades se incorporan a los programa no tanto por el convencimiento de las metas impuestas bajo las cuales son evaluados sino por la necesidad vital de incrementar sus recursos financieros. (Díaz Barriga, 2008 citado en López, 2012)

La operación del Programa de Fortalecimiento Institucional hoy Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa en la Instituciones Educativas (PROFOCIE) dentro de las universidades ha creado una estructura sobrepuesta, regida en función de las directrices marcadas en los copiosos manuales y guías para su elaboración y control donde todas las etapas quedan previstas y concatenadas a la vez que son objetivas, cuantificables y evaluables; se distribuyen en fases anuales para su cumplimiento en tiempo y forma, siendo dentro de Subsecretaría de Educación Superior (SES) la DGESU, quien establece los criterios del control de los recursos del programa

Las instituciones por su parte para poder cumplir con los requerimientos normados han creado estructuras dentro de la institución conformada en DES (Dependencias de Educación Superior, no formalizadas en las disposiciones legales universitarias) y departamentos de control y seguimiento en las áreas de planeación, tesorería de la administración central de la universidad y en cada una de las unidades académicas que conforman la DES, en además la contraloría interna de las IES se ha constituido en representante de la DGESU dentro de la Institución garantizando el cumplimiento de los intereses a los que se debe adecuar la institución, se tiene entonces una estructura burocrática sobrepuesta que se está formalizando al ser reconocida como tal, y que obedece solo el mandato de las reglas de programa y su cumplimiento establecidas fuera de la universidad. (Figura 1)

Esta estructura une directamente a los departamentos de seguimiento y de sistemas de información de la DGESU con los representantes de la “gestocracia” institucional, entre ellos se ha establecido un cierto contubernio bajo un esquema de burocracia disfuncional ya que su único fin es el cumplimiento del proceso en función de los lineamientos establecidos para la operación del programa, independientemente de los fines institucionales y sin ninguna instancia en la que se puedan dirimir diferencias, es en este nivel donde se toman las decisiones que no admiten réplica, cualquier controversia debe solventarse a nivel operativo porque no hay mecanismos para pasar a instancias superiores de decisión.

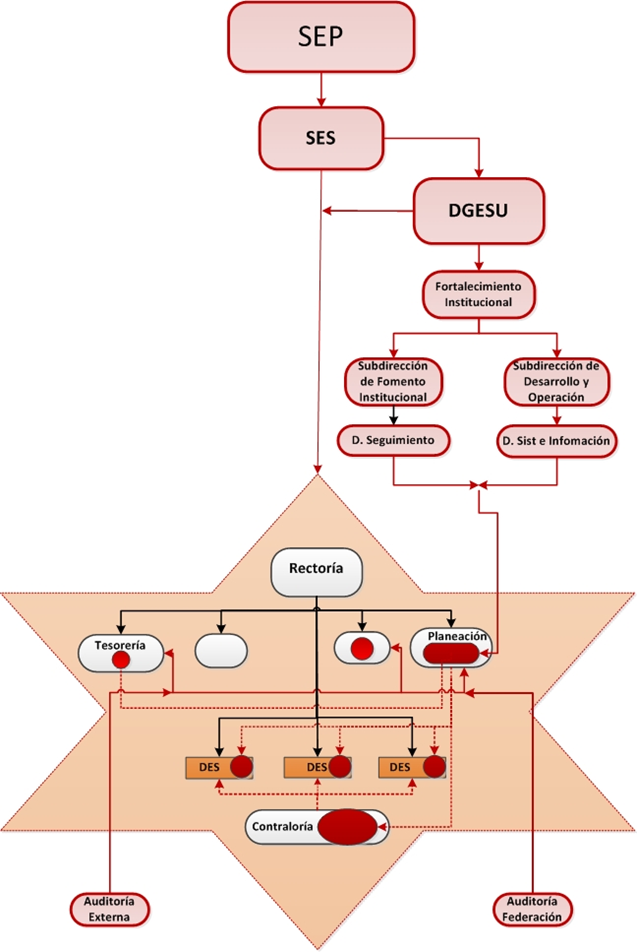


Figura 1. Estructura sobre puesta a través de programas de financiamiento en la IES

La situación planteada es posible dado que los grupos dirigentes de la universidad han fincado su capacidad en el manejo exitoso de la gestión para conseguir recursos económicos; la manera como el gobierno federal ha manejado el subsidio extraordinario y la operación de sus programas en las universidades ha impuesto a los altos mandos universitarios tener que “competir” por recursos y con ello estimular la ampliación de una burocracia con habilidades técnicas para ganar ventajas en la competencia por dinero. (Muñoz, 2010)

El cumplir con los objetivos estratégicos para poder acceder a los recursos, obliga a las instituciones a prescindir de sus cuerpos colegiados porque es difícil la armonización de intereses, vulnera la normatividad institucional al hacer caso omiso de aquellos mecanismos acordados por los órganos internos, traslada las decisiones institucionales de la academia a los administradores y dentro de éstos a nuevas figuras en la organización institucional, a las que atinadamente Acosta (2009) ha llamado “gestócratas”, profesionales expertos en “cumplimentar” los formatos, que desplazan no solo a la academia sino también a los administradores profesionales de la institución. (López, 2012).

Con la intención de hacer transparentes y objetivas las evaluaciones, se coloca en un segundo plano a las autoridades institucionales de modo tal que se establece una relación directa entre la “gestocracia” con la SEP, prescindiendo de la autoridad institucional o haciéndola intervenir solo para aspectos administrativos. Se cumple hacia fuera y no hacia dentro. La autonomía institucional se ha acotado e incluso reducido ante la injerencia en la vida institucional de los programas gubernamentales.

A medida que las autoridades universitarias se adaptaron las reglas impuestas y negociaciones por el presupuesto, la burocracia universitaria ganó fuerza, porque la academia pasó a depender de los resultados de sus gestiones. (Muñoz, 2010)

La fragmentación de la comunidad universitaria, la pérdida del interés común y la monetización como guía del desarrollo institucional, ha generado que las instituciones no tengan la fuerza política suficiente para detener los intentos del Estado con el fin de ponerle límites al ejercicio de la autonomía.

Los procesos de supervisión interna y externa resultan costosos para el gobierno y para las instituciones, tanto en términos económicos como por la cantidad de trabajo administrativo que debe realizarse requiriéndose de personal y tiempo (Fanelli, 2004 citado en de Vincenzi, 2003). Aún consientes de este hecho los departamentos responsables del control en la SEP y sus representantes en las IES están obsesionados con el rendimiento de cuentas basado en reportes que son supervisados, enfatizan las sanciones en lugar de apoyo, ya que dentro de sus consideraciones solo cabe decir “el concepto de la factura y el monto deben coincidir con el BMS”; “no sirve la evidencia”; “ le falta la firma de autorización del departamento x”; “entregue primero la factura con el archivo XML, para tramitarle su pago”, etc. y trasladan responsabilidad –incluyendo la suya– casi exclusivamente a los académicos que deben de dedicar una parte apreciable de su tiempo a ésta actividad que no redunda en ningún beneficio para nadie.

La situación que enfrentan las universidades, no es un tema nuevo, ha sido planteada en diversos foros por figuras relevantes como el Dr. Hugo Aboites en el coloquio “La Universidad Latinoamericana: del neoliberalismo a los nuevos vientos de resistencia y transformación”, expresó en el acto organizado por la Universidad Autónoma Metropolitana que “la autonomía ha vivido un proceso de disolución y formalización, un proceso de secuestro. Nuestras universidades están sujetas a las leyes de la burocracia institucional, gubernamental y a las corporaciones nacionales e internacionales”, destacó el experto. (Román, 2008)

Los defensores de estas políticas afirman que hay cambios identificados en la calidad educativa de las universidades, en todas las funciones: docencia, investigación y extensión. Sin embargo, varios de estos cambios responden a estrategias adaptativas de las universidades, en función de los criterios y estándares de calidad definidos por el Estado. (de Vincenzi, 2003) y sería discutible si esta medición responde a la demandas de la sociedad donde se desarrolla. El cambio aunque adaptativo es en cierta forma una política de moda (López, González y Mendoza, 2011), que puede institucionalizarse creando una estructura burocrática difícil de desaparecer y que tratará de conservar sus prerrogativas en nuevas formas y mantener control sobre la institución.

En general se considera que, más allá de las limitaciones de los instrumentos de política vigentes, la planeación y la evaluación permanecerán en ésta u otra forma semejante generando en las universidades no solamente un cambio organizacional, sino sobre todo cultural, con impactos de largo alcance y mayor permanencia, con resultados aún inciertos.

El control y sus resultados están sobre la realidad de las instituciones, las decisiones se toman en base a programas que convierten en iguales a los diferentes con falta de equidad y en donde la calidad se mide en base a la entrega de reportes. Por otra parte, la burocratización ha hecho que la administración se sobreponga a la academia y que el control recaiga en lo nimio o baladí. (Caudis, 2011)

Podemos decir imitando a Greiner (1972) que en esta etapa de los programas hay una ausencia total de comunicación ascendente, el control ha crecido tanto unido a un grupo diferenciado de actores que se ha generado una estructura sobrepuesta de la que la comunidad universitaria está ausente y que de institucionalizarse maniatatará a la organización, ya que se dedica totalmente al cumplimiento de las normas impuestas externamente, de esta visión se evidencia la necesidad de una nueva etapa de independencia a partir de la crisis de autonomía que se está generando en nivel académico (de la antes comunidad universitaria).

**Conclusiones.**

La universidad de una organización (León, 1996) de comunidad basada en estrategia de comunicación, se está reestructurando a una la universidad heterónoma cada vez es menos capaz de diseñar por sí misma su propio desarrollo, y cuyo éxito deriva de la rapidez y eficacia de su respuesta a las demandas externas con una estructura burocrática en donde:

* El éxito (o no) de la gestión de los rectores está medida por el cumplimiento de las políticas públicas, donde éstas se han convertido en el parámetro principal de referencia.
* La estructura sobrepuesta que administra y supervisa los programas, tiene un costo muy alto no sólo económicamente sino en demoras y tiempo de dedicación de académicos, cuyo costo no ha sido evaluado.
* El control de los recursos aun disonantemente ha generado sujetos flexibles, afines y adeptos a los lineamientos organizacionales.
* Existe una estructura burocrática institucionalizándose, sobrepuesta, que tiene como función dentro de la organización supervisar y vigilar los recursos y que reconoce como única norma los lineamientos establecidos por la SEP.
* Las contralorías internas de las universidades se han empoderado pasando del proceso de auditoría al de control directo, basando su poder en la expertise de la supervisión y convirtiendo el control en el fin de la organización.
* En las universidades se están polarizando, por un lado la burocracia universitaria y en lado contrario los académicos con una visión distanciada. La burocratización ha hecho que la administración se sobreponga a la academia
* La institucionalización de esta estructura no es percibida, por las autoridades universitarias que lo ven como un medio de control al “desorden académico”.
* Los programas nacionales hacen caso omiso de la diversidad de las instituciones y tratan igual a los diferentes.

A pesar de un contexto caracterizado por la astringencia financiera, las crecientes demandas por parte del Estado y del mercado, y las numerosas críticas acerca de su funcionamiento, las universidades públicas autónomas siguen siendo vigentes. Dado que no es la búsqueda de beneficios económicos el objetivo que las orienta, sino que son ellas las que mejor representan la búsqueda y protección del bien común. Por esa razón la autonomía sigue siendo una condición imprescindible para que dichas instituciones puedan cumplir plenamente con sus funciones sustantivas de enseñar, investigar y difundir el conocimiento y la cultura. (Alcántara, 2003) y en donde los universitarios (Soberón, 1979), “estamos orgullosos de lo realizado y tenemos esperanzas por lo que se hará, animados siempre por los principios de la libertad, la superación, la dignidad y el respeto que constituyen la esencia de la autonomía universitaria”.

**Bibliografía.**

Adrián Acosta A. (2009). *Príncipes, burócratas y gerentes*. *El gobierno de las universidades públicas*. México: ANUIES.

Alcántara, A. (2003). Autonomía de la universidad pública en una era de globalización: el caso de la UNAM. *Eccos Revista Científica*, *5*(1), 77-94.

Ben Slimane, K. (2012) Backpedalling to stay ahead of the game: discursive institutional work in the deployment of digital terrestrial television in France. *M@n@gement*, *15*(2), 145-179.

Caudis, A. C. (2011). *Autonomía Universitaria y Control Interno. Historización, Relaciones y Tensiones.* Rosario: Universidad del Rosario.

Clark, B. (1983). *The higher education system: academic organization in cross national perspective*, Berkeley: University of California Press.

Cubillo Mora M. (2010). *La autonomía universitaria vista desde las ciencias administrativas*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica

De Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista iberoamericana de educación superior, 4*(9),76-94.

Ejea Mendoza, 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. (Tesis de Maestría) México: Flacso.

Fanelli, A. (2004). La gestión universitaria en tiempos de restricción fiscal y recientes demandas sociales. En O. Barsky, V. Sigal., y M. Dávila (Comp.), Los desafíos de la universidad argentina (pp. 287-304). Buenos Aires: Siglo XXI.

Foucault, M. (2000). Vigilar y castigar. Buenos Aires: Siglo XXI.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, *50*(4), 37-46.

Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal, 42*(4), 351-371.

León, L. (1996). La Comunidad y la Anarquía en los sistemas administrativos modernos*. Gestión y Política Pública*, *5*(2), 351-370.

López Zárate R. y Casillas Alvarado, A. (2005). El PIFI: notas sobre su diseño e instrumentación. En Díaz Barriga A. y Mendoza Rojas J. (Coords.), *Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006.* *Aportes para una discusión*, (pp. 37-74). México: ANUIES.

López Zárate, R. (2012). ¿Es el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) una moda? *Revista de la Educación Superior, 41*(163), 91-114.

López Zárate, R., González Cuevas, O., Mendoza Rojas J. y Pérez Castro, J. (2011). El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, *16*(51), 1021-1054.

Muñoz García, H. (2010). La autonomía universitaria, una perspectiva política. *Perfiles Educativos, 32*, 95-107.

Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. España: McGraw Hill.

Román, J. (2008, 6 de noviembre). Pérdida de autonomía en universidades, *La Jornada. Sociedad y Justicia. Recuperado de :* [*http://www.jornada.unam.mx/2008*](http://www.jornada.unam.mx/2008)

*/11/06/index.php?section=sociedad&article=054n1soc*

Soberón, G. (1979). Significado Jurídico, Económico, Académico, Social Y Político de la Autonomía Universitaria. *Discurso del Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la ceremonia de reconocimiento de la autonomía universitaria*, efectuada en el Palacio de Minería el 10 de Julio, México

UNAM, (2009). Autonomía universitaria y universidad pública, el autogobierno universitario. *Oficina del Abogado General, Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria*, México

1. Hortensia Hernández Vela

   Universidad Juárez del Estado de Durango [↑](#footnote-ref-1)