



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## La UABC: emprender el cambio institucional

Ana Beatriz Pérez Díaz

Abril Acosta Ochoa

Angélica Buendía Espinosa

Área temática 11. Educación superior y ciencia, tecnología e innovación.



### Resumen

En este trabajo se analizan los efectos de las políticas gubernamentales en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en el periodo 1989-2014, a partir de diversos datos cuantitativos y entrevistas realizadas a informantes clave. Con base en la teoría institucional, se analizan los cambios producidos por las políticas para la educación superior en función de tres dimensiones: docencia, investigación y modos de organización, considerando el papel de los actores en los procesos de cambio institucional. Los resultados permiten identificar la relevancia de la principal figura de gestión como impulsor de los cambios institucionales, las respuestas de los actores y los efectos de las políticas implementadas.

**Palabras clave:** Políticas para educación superior, evaluación, cambio institucional, rectores.

## Introducción

Esta ponencia aborda los efectos de las políticas gubernamentales en la UABC entre 1989 y 2014 y es una versión preliminar de los resultados del proyecto “*Efectos de las Políticas Gubernamentales en las Universidades Públicas Mexicanas (1989-2009): análisis institucional comparativo de su diversidad y complejidad*” financiado por el CONACYT, que derivó en un libro colectivo publicado en 2020. En cuanto a su método, se analizó el marco normativo, documentos de planeación, los Informes de Rectoría y los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI); y se recuperaron las prácticas reales, creencias y aspiraciones a través de entrevistas semiestructuradas a la planta docente con y sin puestos de gestión.

Desde una mirada institucional, se analizan los cambios producidos por la implementación de las políticas en tres dimensiones: docencia, investigación y modos de organización. Se asume que las políticas públicas se sustentaron en el eje calidad-evaluación-financiamiento como elemento regulador y orientador del cambio institucional (Acosta *et al*), lo que modificó las reglas y normas de la institución. De igual forma, se asume que universidades como la UABC se desenvuelven en un ambiente de presiones económicas, sociales, culturales que integran las reglas del juego que, de una u otra forma, aprovechan.

Se buscó explicar los efectos de las políticas gubernamentales desde el cambio institucional y el cambio organizacional. Se plantea que los procesos de cambio facilitaron la adaptación a las exigencias de las políticas de educación superior en la mejora de los indicadores de desempeño. Desde un enfoque sociológico, las instituciones integran un eje regulativo que se complementa con las dimensiones normativa (las reglas y leyes que dan forma a la acción, que son obligatorias y, en consecuencia, se encuentran sujetas a sanciones económicas o de otro tipo) y los valores que orientan la conducta social. Con este fundamento, se retoma la definición de Scott (1994), para quien las instituciones son estructuras cognitivas, normativas y regulativas que configuran los diversos campos de la vida social.

Las instituciones se integran por aspectos formales e informales. Los primeros se refieren a las reglas escritas y, los segundos, a los comportamientos cotidianos, rutinas y creencias. En la construcción teórica se retomó el concepto de cambio institucional utilizado por March y Olsen (2016). Los autores indican que éste se puede visualizar en tres niveles: 1) en el orden institucional (cambio en las políticas institucionales); b) en las instituciones como un conjunto de normas, valores, el sector educativo y nuevas formas de coordinación y; c) en los cambios específicos en las organizaciones públicas universitarias (Acosta, *et al*).

Por su parte, el cambio organizacional da cuenta del desplazamiento de un conjunto de arreglos institucionales o los cambios en los arreglos prevalecientes en dos dimensiones. En lo sustancial, cuando cambian los arreglos en sí mismos o bien, al transformar el significado asociado con el cambio en los arreglos (Suddaby y Greenwood, 2009). Para Powell y DiMaggio (1999) el cambio organizacional resulta de cambios en la estructura formal, la cultura organizacional, metas, programas, objetivos y comportamientos.

De lo anterior se desprende que estudiar el efecto de las políticas gubernamentales en la UABC requiere de un aparato analítico que permita identificar los puntos de quiebre, los cambios en la forma y fondo, procesos de homogeneización y divergencias, así como resultados.

## Desarrollo

### Una breve historia para la comprensión de los cambios

Se distinguen tres etapas en la historia de la UABC: el comienzo de un proyecto universitario y las bases de desarrollo institucional (1957 a 1989); el arribo de la evaluación a la UABC (1990 a 2002) y; entre la búsqueda de indicadores y condiciones de gobernabilidad (2003 a la fecha).

La primera distingue la creación de la universidad en el contexto de la expansión del sistema universitario mexicano y la conformación del estado de Baja California. A nivel nacional, la discusión sobre la educación superior se centraba en la planeación y el financiamiento universitario. Para la UABC, las gestiones tanto con el gobierno federal como con la ANUIES fueron sustanciales para el desarrollo de la oferta educativa y una infraestructura inicial. Destaca también el impulso a los procesos de planeación institucional al iniciar la década de 1980. La segunda fase fortaleció una nueva etapa de planeación en la lógica de las políticas de evaluación establecidas en el Programa para la Modernización Educativa.

Finalmente, la tercera etapa constituye un antes y un después en la historia de la universidad. El entonces rector, Alejandro Mungaray, implementó una reforma universitaria que generó cambios institucionales y organizacionales que la UABC no había experimentado hasta entonces. Estos cambios se fundamentaron en una lógica modernizadora que buscaba fortalecer la presencia de la UABC a través de la mejora de indicadores de desempeño institucional y el acceso a los recursos económicos.

### La reforma universitaria como base normativa del cambio

La gestión de Mungaray representa un punto de inflexión en la historia de la UABC. En el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2003-2006 se plasmó un proyecto universitario que buscaba fortalecer la normatividad y desconcentración administrativa a través de una adecuación de la estructura organizativa a los propósitos institucionales sustantivos, la reglamentación universitaria a la reorganización administrativa y, el fortalecimiento de la transparencia de los procesos institucionales. Al respecto, en las entrevistas se comentó:

*‘Mungaray como rector le da la gran sacudida a la universidad. Internamente hace una reforma que mueve todas las estructuras de la universidad e incorpora de manera muy enfática a que esta se oriente al cumplimiento de las políticas nacionales [...] eran PIFIs pero con dos ejes claves: la calidad y el mejoramiento de los académicos (Entrevista 001)’.*

La base normativa de la reforma universitaria se constituyó por los cambios realizados al Estatuto General en 2003. Este cambio institucional derivó en cambios organizacionales que facilitaron adoptar una nueva estructura que permitiera desconcentrar las funciones, fortalecer la toma de decisiones, privilegiar los procesos académicos y revalorar el modelo educativo en la universidad (Mungaray y Estrella, 2010). En este sentido, se impulsaron nuevas estructuras curriculares para crear troncos comunes disciplinarios que agrupaban programas educativos en un área disciplinaria y, se crearon nuevos tipos de unidades académicas que respondieron a los requerimientos de equidad en el acceso a la formación básica de los estudiantes en sus lugares de origen (Mungaray, 2004).

En el contexto de la reforma, las escuelas se transformaron en facultades cuando se impartieran posgrados y se crearon institutos de investigación y desarrollo tecnológico. Asimismo, se establecieron coordinaciones de apoyo a las funciones sustantivas, cuya designación del responsable quedó a cargo del rector. Como una forma de desconcentración de las actividades universitarias, se conformaron las vicerrectorías regionales, cada vicerrector adquiriría facultades para coordinar las actividades de las unidades académicas del campus a su cargo (Gaceta UABC, 2003). Así, se constituyeron formalmente los campus Ensenada, Mexicali y Tijuana que agruparían unidades académicas y dependencias administrativas para un mejor funcionamiento y desarrollo de la universidad.

### **Cambios en la docencia**

La UABC es una institución orientada a la licenciatura. En la actualidad, es una de las universidades públicas con mayor absorción; más del 60% de los aspirantes logra ingresar, en contraparte con las grandes universidades federales como la UNAM, la UAM e IPN y algunas instituciones estatales. En el estado de Baja California, concentra la mayor demanda y absorción en el nivel superior (Moctezuma *et al*, 2013) lo que ha permitido colocar a la universidad como un referente en el noroeste del país.

En 1992 la UABC fue la primera universidad en incorporar un modelo educativo flexible, lo que la convirtió en referencia para otras universidades estatales; los programas educativos y el currículo se alinearon a tres objetivos estratégicos: promover una educación superior de calidad, transformar el sistema en uno abierto, flexible, innovador y dinámico, caracterizado por la colaboración interinstitucional, redes de trabajo y la movilidad de profesores y alumnos (Martínez *et al*, 2009). Para 2002 se habían reestructurado el 62% de los planes de estudio. Con el propósito de fortalecer el acceso y la flexibilización de los programas escolarizados se creó el Sistema de Educación Abierta y a Distancia (SEAD) (UABC, 2002).

En 2003, el modelo de flexibilización transitó al modelo flexible por competencias (Reyes *et al*, 2017) con la intención de orientar la transformación del currículo, centrar el proceso educativo en los estudiantes, mejorar su formación y sus oportunidades de empleo. Ello en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

En el contexto de la reforma universitaria, se realizaron cambios relevantes en la organización administrativa de la docencia; destacaron: a) creación de unidades académicas y coordinaciones de programas específicos; b) designación de coordinadores de área por el director de la unidad académica que corresponda; c) transformación de escuelas en facultades cuando impartieran estudios de posgrado y; d) creación de institutos en las unidades académicas donde la investigación y el desarrollo fueran actividades fundamentales.

Mungaray se convirtió en el agente central de la incorporación del modelo por competencias como impulsor, promotor y garante de los cambios normativos y culturales que requería el nuevo modelo, el cual formó parte de la instrumentación del dispositivo evaluación-calidad-financiamiento para garantizar la evaluación y acreditación de los programas de estudio y la reestructuración de los esquemas de gestión de la docencia. Es importante señalar que la implementación del modelo no estuvo exenta de descontentos. Algunos profesores buscaron adecuarse al nuevo modelo mientras que otros mantuvieron sin modificación los contenidos y estrategias tradicionales. Al respecto, se refirió:

*‘ algo que ayudó [...] fue esta participación de Mungaray, y ya en lo cotidiano en cada acción se fue dando el mensaje de que ‘estos son los derroteros y por ahí hay que avanzar’, si no, no había recursos... hubo una resistencia enorme; ¿por qué competencias? [...] se hizo toda una trifulca con eso y mucha resistencia a las políticas; ¿por qué nos tenemos que acreditar?, ¿por qué tenemos que estudiar?, ‘si yo ya soy tiempo completo y definitivo y ya no me pueden mover’ (Entrevista 003).*

## Cambios en la investigación

Desde su origen, la UABC visualizaba en la investigación como una forma de contribuir a la resolución de problemas estatales y nacionales bajo los principios de libertad de cátedra y libre investigación (UABC, 1957). Este camino se inició con la creación del Instituto de Investigaciones Oceanológicas en Ensenada (Gómez-Morín, 1997). No obstante, fue hasta 2009 que se creó el Reglamento de para regular la organización y desarrollo de la investigación en la búsqueda de su calidad (UABC, 2009).

La gestión de la investigación en la UABC se regula a través de cinco instrumentos normativos: Ley Orgánica, Estatuto del Personal Académico, Reglamento de Investigación, Estatuto Escolar y, Reglamento General de Estudios de Posgrado. La reforma universitaria implementada en el año 2003 estableció a la investigación y a la administración del conocimiento como dos grandes desafíos institucionales hacia el 2025. Por entonces, se diagnosticó una baja participación en proyectos de desarrollo tecnológico, poco trabajo en equipo, pocos investigadores en el SNI, una baja participación en redes internacionales, estrategias insuficientes para gestionar recursos y la ausencia de vinculación de la investigación con las necesidades de los sectores sociales.

Con el objeto de apoyar el desarrollo de la investigación en el contexto de la reforma universitaria, fue creada la Jefatura de Posgrado e Investigación en el campus Mexicali con el propósito de apoyar a las vicerrectorías para coordinar dicha función (UABC, 2003). Asimismo, se compactaron direcciones generales y se conformó la

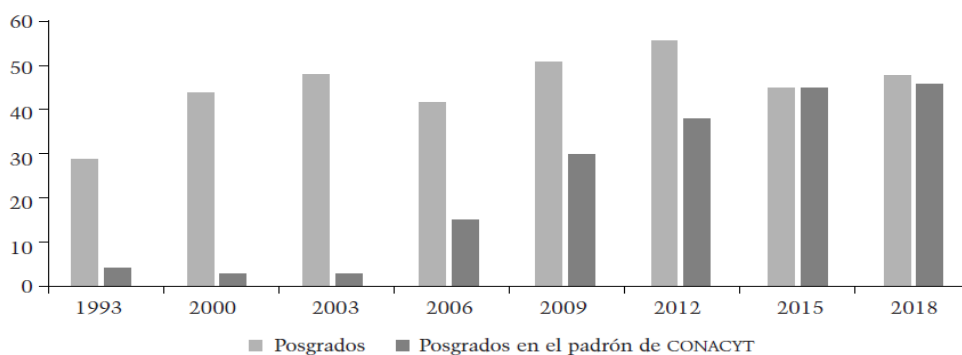
Coordinación de Posgrado e Investigación en sustitución de la Dirección General de Investigación y Posgrado. Actualmente, ésta es la instancia principal para el desarrollo de la investigación:

*‘hubo un trabajo muy arduo en poder acompañar y apoyar a todas las unidades académicas y a todos los coordinadores de los posgrados con los que contaba la universidad [...] con evaluaciones periódicas en cuanto a su desarrollo y desempeño para que pudieran tener los parámetros o los indicadores que el Conacyt iba a evaluar’ (Entrevista 004).*

Como resultado de estos cambios, se observa que de 1993 a 2018 la oferta de posgrado se incrementó en 65%. Se puede decir que la reforma universitaria incidió en un incremento en la proporción de posgrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) (gráfica 1), en un aumento en la matrícula (de 744 estudiantes en 2003 se pasó a 1,668 en 2018) y, en un incremento en la eficiencia terminal, resultado de una serie de estrategias que se muestran en el siguiente fragmento:

*‘cuando vienen esos cambios tenemos que incrementar ese indicador; se establecieron estrategias como, por ejemplo, darle un seguimiento más específico a los estudiantes; que los comités de tesis actúen como comités, que tengan reuniones, por lo menos una reunión semestral donde se evalúe el avance, y que no solamente el comité reciba la tesis terminada a gusto del director para revisarla. Se trata de que en el comité se trabaje todo, porque ayuda al estudiante a que realice su trabajo’ (Entrevista 005).*

Gráfica 1. Posgrados en la UABC 1993-2018



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de rectoría de los años 1993, 2000, 2003, 2006, 2009, 2012, 2015 y 2018.

### Cambios en los modos de organización

Los modos de organización integran las variables de gobierno y la gobernabilidad en la universidad, la planeación y la relevancia de los actores, así como las políticas que impulsaron los cambios institucionales y organizacionales. La Ley Orgánica y el Estatuto General contemplan que el gobierno universitario en la UABC se integra por la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, el Rector, el Patronato Universitario, los Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos y, los Consejos Técnicos y de Investigación (Gaceta UABC, 2017).

Comprender la lógica de gobierno en la UABC es fundamental para entender los cambios experimentados dado que la forma de gobierno expresa, de una u otra manera, las relaciones de poder establecidas, así como los rasgos de los arreglos políticos entre los universitarios, la universidad y sus entornos sociales (Acosta, 2010). En esta lógica, el comportamiento institucional universitario es resultado de las decisiones políticas tomadas en el contexto del eje de calidad, evaluación y financiamiento (Buendía y Acosta, 2017). Para lograr este acercamiento, se hace uso de dos ejes. El primero, se refiere al análisis del gobierno en función de la planeación, la calidad y la evaluación y, el segundo, en relación con la figura de Alejandro Mungaray como emprendedor institucional.

La planeación, la calidad y la evaluación fueron los dispositivos de gobierno universitario entre 1990 y 2002. Incluso hacia finales de los setenta y principios de los ochenta, en el marco de la rectoría de Rubén Castro Bojórquez (1979-1983), se impulsó una reforma administrativa centrada en la planeación. Desde los noventa, la planeación estuvo asociada a la evaluación. Esta última se intensificó con la reestructuración del Estatuto Académico al desarrollar nuevos esquemas de organización del trabajo académico basados en la productividad, dando inicio a los primeros programas de estímulos al desempeño en 1990 (Cordero, Galaz y Sevilla, 2003).

De la mano del Programa para la Modernización Educativa impulsado en el gobierno salinista, el rector Luis Llórens (1991-1994) creó el Programa Calidad y Excelencia. La calidad quedaba asociada a la eficacia y la eficiencia y, la evaluación como un mecanismo para retroalimentar el proceso de planeación y proponer estrategias para el logro de metas institucionales. Con la implementación del PIFI, a partir de 2001 la planeación quedó vinculada al financiamiento extraordinario. Resultado de ello, los recursos obtenidos por concepto de PIFI entre 2001 y 2014 fueron relevantes para el desarrollo de la institución. Al respecto, en las entrevistas se comentó:

*‘Nosotros decíamos que, en estas nuevas gestiones, lo más importante era amarrar la chequera a los indicadores, es decir, yo te voy a dar un recurso, pero atrás de ese recurso va etiquetado un indicador que te permita transitar en cumplimiento de ese proyecto [...] si no hay un buen referente indicativo, por lo tanto, la asignación presupuestal va abajo’ (Entrevista 006).*

Basado en lo anterior, es posible referir que el PIFI generó cambios importantes en la institución en términos del desarrollo de infraestructura y fortalecimiento de la planta docente. No obstante, también se rigidizaron algunos procesos académicos y se afectó la libertad de cátedra, según lo señalaron algunas y algunos entrevistados.

### **La figura del emprendedor institucional**

La introducción del concepto “empreendedor institucional” en la teoría institucional ha propiciado diversas tensiones: quienes asumen que los cambios son producto de las estructuras institucionalizadas y quienes consideran que los actores también pueden impulsar cambios según los contextos en los que se desenvuelven (Battilana et al, 2009). Para Hardy y Maguire (2008), el emprendedor institucional es un actor que posee intereses en modificar o crear nuevas instituciones en la búsqueda de arreglos institucionales diferentes.

Este concepto recupera el papel de los agentes en la construcción del cambio, permite visualizar el rol que desempeñan los rectores en la implementación de políticas gubernamentales e institucionales. El trabajo de campo realizado permitió identificar el papel estratégico de Mungaray en los cambios institucionales y organizacionales ocurridos en la universidad. Los entrevistados coinciden en que el liderazgo académico del entonces rector permitió realizar una profunda reingeniería institucional.

Para Battilana *et al* (2009), un emprendedor institucional implementa cambios divergentes (ruptura con patrones institucionalizados) y participa activamente en su implementación. En la UABC, la implementación de la reforma universitaria en 2003 representó un nuevo modelo organizacional que modificó la estructura formal en la gestión, la docencia y la investigación y transformó las prácticas de la comunidad universitaria; Mungaray desarrolló estrategias que le permitieron movilizar recursos para lograr los propósitos establecidos:

*‘habría que distinguir algo, el trabajo fue muy acompañado por el propio Mungaray. De hecho, Mungaray tenía una semana de haber llegado como rector cuando acudió a nuestra facultad, y él deja claro para dónde va la universidad (Entrevista 007)’.*

Los cambios divergentes implementados por Mungaray se dieron en tres fases: *el desarrollo de una visión, la movilización de personas y la apropiación de una visión*. Para desarrollar la visión, en el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006 se realizó un diagnóstico que contenía los aspectos que necesitaban modificarse para transformar a la universidad y responder a retos como la creciente centralidad del conocimiento, el uso de las tecnologías de información y comunicación, la globalización y regionalización y la incertidumbre de los cambios. En este sentido, la reforma tendría que buscar la descentralización, la diferenciación, la vida colegiada, un gobierno incluyente, una estructura matricial y una cultura de la evaluación, la rendición de cuentas y la transparencia (Mungaray, 2004). El entonces rector generó un ánimo de transformación que tuvo como efecto la apropiación de su visión:

*‘[...] hizo una especie de lo que llaman una reingeniería; llegó y manejó un discurso académico que dejó — incluyéndome a mí— apantallados a todos... era una algarabía, una alegría porque los anteriores rectores habían tenido lo que les llaman una gestión gerencial. Antes de Mungaray el rector era el tesorero de la universidad, entonces no había liderazgo académico’ (Entrevista 009).*

Para impulsar la reforma, Mungaray se apoyó en actores estratégicos como el gobierno federal y los organismos acreditadores. Su posición social como funcionario en diversas posiciones en la UABC así como el cargo de Secretario Académico de la ANUIES de 1994 a 1996 facilitaron el acceso a los recursos requeridos para el desarrollo de la reforma.

En suma, Mungaray logró que la comunidad universitaria se apropiara de una visión modernizadora que acompañó en cada momento de su gestión. Como se ha referido, ello se materializó en cambios en las estructuras



formales e informales de la institución que propiciaron una lógica basada en el cumplimiento de indicadores, la evaluación y acreditación de programas de licenciatura y posgrado, la habilitación de profesoras y profesores y la integración de cuerpos académicos.

## Conclusión

En las últimas tres décadas se ha implementado un aparato de políticas para la educación superior sustentadas en la calidad y la evaluación como instrumentos de financiamiento público. Existen avances en algunos rubros como la habilitación de la planta académica y la calidad de programas educativos. No obstante, se han homogeneizado prácticas, dinámicas y discursos en torno al desempeño académico que se integran como mitos que guían las acciones y decisiones de los distintos actores (Meyer y Rowan, 1991 en Buendía, 2020). Las políticas públicas se sustentaron en el eje calidad-evaluación-financiamiento como elementos reguladores y orientadores del cambio institucional (Acosta *et al*), lo que modificó las reglas, normas y desempeño del sector. Los resultados permiten observar diversos cambios institucionales en la UABC a partir de la implementación de las políticas para la educación superior, en tres dimensiones: docencia, investigación y modos de organización. La figura del rector, como promotor de cambios institucionales, es relevante para entender la implementación y evaluación de las políticas en las dimensiones estudiadas. Los datos obtenidos permiten afirmar que Mungaray fue un emprendedor institucional que realizó una serie de cambios en la gestión y estructura organizacional, y a partir de ellos, todo el aparato institucional se concentró en la mejora del desempeño un incremento en los indicadores y una mayor participación en los programas vinculados a financiamiento.

## Referencias

- Acosta, A. (2010), *Príncipes, burócratas y gerentes: el gobierno de las universidades públicas en México*, Mexico, ANUIES y UDUAL.
- Acosta, A.; Buendía, A.; Díaz, C.; Sampedro, J. (2020). Miradas para el análisis del cambio en las universidades públicas. En A. Buendía, (Coord.), *Universidades Públicas: coincidencias, diferencias y pendientes frente a las políticas públicas* (pp. 15-27). Ciudad de México, México: UAM Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa.
- Battilana, J., Leca, B. y Boxenbaum, E. (2009). "How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship", *The Academy of Management Annals*, 37-41.
- Buendía, A. y Acosta, A. (2017). "Veinticuatro años de políticas gubernamentales en educación superior. Recuento de un diseño institucional inacabado", en A. Buendía (coord.), *Políticas gubernamentales y universidades públicas mexicanas. Desafíos a la homogeneidad*, (pp. 57-84. México: UAM-Xochimilco.
- Buendía, A. (2020). Introducción. En A. Buendía, (Coord.), *Universidades Públicas: coincidencias, diferencias y pendientes frente a las políticas públicas* (pp. 9-14). Ciudad de México, México: UAM Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa.

- Cordero, G., Galaz, J. y Sevilla, J. (2003). *La evaluación de la diversidad en el trabajo académico: los programas de estímulo de la UABC, 1990-2002*, México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Estrella, G. y Mungaray, A. (2010). *Universidad y desarrollo regional. El caso de la Universidad Autónoma de Baja California*, Mexico: Porrúa/UABC.
- Gaceta UABC (2003). "Acuerdo por el que se crean los campus Ensenada, Mexicali y Tijuana, de la Universidad Autónoma de Baja California", 9 de agosto, Baja California, México.
- Gaceta UABC. (2017). Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California, 17 de noviembre, Baja California, México.
- Hardy, C. y Maguire, S. (2008). "Institutional Entrepreneurship". En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin y R. Suddaby (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications.
- March, J. y Olsen, J. (2006). "Elaborating the 'New Institutionalism'", *The Oxford handbook of political institutions*, 5, 3-20.
- Moctezuma, P., Ocegueda, M. T., Mungaray, A., Ocegueda, J. M. y Estrella, G. (2013). "Cobertura con calidad a través de la reorganización institucional en la educación superior de Baja California", *Frontera Norte*, vol. 25, núm. 49, enero-junio, 87-108. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v25n49/v25n49a4.pdf>
- Mungaray, A. L. (2004). "El cambio organizacional de la Universidad Autónoma de Baja California", *Revista de la Educación Superior*, 33(131).
- Powell, W. y Di Maggio, P. (eds.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: fce/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/UAEM.
- Reyes, J. C. et al. (2017). "Modelo curricular flexible por competencias en el programa de la licenciatura en Ciencias de la Educación en la Universidad Autónoma de Baja California", *Boletín Virtual*, vol. 6-11, núm. 43, noviembre.
- Scott, W. R. (1994). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Los Angeles, Londres, Nueva Delhi, Singapore, Washington D. C.: SAGE.
- Suddaby, R. y Greenwood, R. (2009). "Methodological Issues in Researching Institutional Change", en *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, pp. 177-195.
- UABC. (2002). Informe de Rectoría 2002, Mexicali, Baja California, Mexico: UABC.
- UABC (2009). Reglamento de Investigación. Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, México. Recuperado de: [http://sriagrul.uabc.mx/Externos/AbogadoGeneral/Reglamentos/ReglamentosInstitucionales/05\\_REGL\\_INV\\_UABC.pdf](http://sriagrul.uabc.mx/Externos/AbogadoGeneral/Reglamentos/ReglamentosInstitucionales/05_REGL_INV_UABC.pdf)