



## LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA. CRECIMIENTO Y DESAFÍO ORGANIZACIONAL

**José Raúl Rodríguez Jiménez**

*Universidad de Sonora*  
raul.rodriguez@unison.mx

**Dora Luz Padilla Carvajal**

*Universidad de Sonora*  
A217230072@unison.mx

**Blanca Melissa De La Re Iñiguez**

*Universidad de Sonora*  
a217230098@unison.mx

Área **temática:** Sujetos de la educación.

**Línea temática:** Génesis, evolución y reproducción de grupos e instituciones en los que participan docentes y académicos.

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial de investigación



### Resumen

Fundada como una institución para atender la instrucción superior en el estado, la Universidad Estatal de Sonora (UES) experimentó en la década anterior un notable crecimiento en matrícula y puestos académicos que la colocan como el tercer establecimiento en importancia de nivel superior en Sonora. Este crecimiento representó, entre otras cuestiones, la incorporación de profesores con nuevos perfiles académicos (grado doctoral e incorporados a los sistemas de reconocimiento que mantiene el gobierno federal) y que representan un reto a la organización institucional puesto que la UES carece de instancias para valorar suficientemente las nuevas actividades, así como tampoco cuenta con órganos de gobierno que incluyan la participación de esos profesores. Los referentes teóricos para comprender el proceso provienen de la literatura sobre cambio organizacional, sobre todo en su dimensión cultural. El diseño de investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo bajo un método documental. El principal hallazgo radica en la tensión entre la organización institucional que privilegia la docencia y nuevos profesores con acento en la investigación y que buscan mejorar sus posiciones institucionales.

**Palabras clave:** Cambio Organizacional, Educación Superior, Profesores, Sonora.

## Introducción

De entre los temas predilectos por los expertos en educación superior (ES) destacan el crecimiento y el cambio. El primero está ligado directamente a la masificación de la educación terciaria iniciada en la segunda mitad del siglo pasado y que generó, entre otros muchos procesos, los modernos sistemas de educación superior (SES). Los indicadores más utilizados para observar el crecimiento son la cantidad de estudiantes matriculados, la creación de nuevas y variadas instituciones y el número de puestos académicos. Por lo que toca al cambio, el acento se coloca en las transformaciones ocurridas en los SES como efecto de las nuevas relaciones con el Estado. En México, los estudios sobre la ES siguieron una ruta similar; la marcada atención sobre el crecimiento y sus efectos en la expansión y diversificación del sistema, así como los cambios operados por las acciones gubernamentales y que modificaron, entre otras cuestiones, a las instituciones y sus actores (Acosta, 2013).

Aunque estos temas, han rendido frutos para ampliar el conocimiento sobre el campo de la ES, aún se está lejos de completar el rompecabezas que cotidianamente continúa generando nuevas piezas. Uno de esos faltantes de conocimiento se sitúa en la educación superior estatal en México y, más aún, en las instituciones que los integran. Este trabajo tiene como objetivo analizar los procesos de crecimiento y cambio de uno de los principales establecimientos de educación terciaria en la entidad: la Universidad Estatal de Sonora (UES), bajo el supuesto de que el crecimiento, sobre todo la incorporación de profesores con nuevos perfiles académicos, plantea un desafío a la organización institucional.

## Desarrollo

### *Nota sobre el origen de la UES*

Hasta la década de 1980 la ES en Sonora fue una empresa de pequeñas dimensiones; con poco más de 11 mil estudiantes, una tasa bruta de escolarización superior de 7.9% y seis instituciones de educación superior (IES), cuatro de ellas de reciente creación (Rodríguez, 2000). Además de las cifras, conviene apuntar que el principal y más antiguo establecimiento del estado, la Universidad de Sonora (UNISON), registraba frecuentes turbulencias políticas hasta llegar prácticamente a la ingobernabilidad y que afectaron su imagen social, por lo que las familias sonorenses dudaban de su pertinencia escolar (Durand, 2005). Este es parte del escenario que enmarca la fundación de la UES.

La UES tiene su origen en la ciudad de San Luís Río Colorado (SLRC) en 1980. Situada en el Gran Desierto de Altar, en el extremo noroeste de Sonora, SLRC es una de las ciudades de reciente creación (en 1958 adquiere el reconocimiento de ciudad) y la más alejada de la capital del estado, a más de 600 km de distancia. En 1980, SLRC figuraba como un centro agrícola en crecimiento y su población ascendía a 92,790 habitantes, la quinta localidad más poblada del

estado (INEGI, 2020). Pese a su importancia, SLRC carecía de estudios superiores. Dada esta limitación y el riesgo que implicaba la movilidad de estudiantes, patente por un accidente carretero entre autobuses sucedido en 1980, un grupo civil constituye ese mismo año el Patronato para el Fomento de la Educación Superior en SLRC (Torúa, 2017), con el objetivo expreso de crear una universidad en la localidad. Este Patronato mostró una gran capacidad de gestión y relaciones: no solo integró a los personajes más destacados de la localidad y reunió fondos económicos considerables, incluso la donación de terrenos para la futura institución, sino que además estableció vínculos con los principales actores relacionados con la ES en el estado, especialmente con el gobernador, funcionarios del campo educativo, así como el rector de la UNISON (Torúa, 2017). En pocos meses el Patronato logró su propósito: el 20 octubre de 1980 se inauguró la Universidad de SLRC (USLRC), con cinco opciones de estudio, 300 estudiantes y operó en las instalaciones de una escuela primaria de la localidad, puesto que carecía de campus propio. La nueva institución fue incorporada a la UNISON, por lo que se pensó que sería una más de sus sedes, sin embargo, no hubo claridad en los compromisos y acuerdos entre ambas instituciones. Dos años después, en septiembre de 1983, el gobierno del estado absorbió aquella institución y creó el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES) como organismo público descentralizado, un proyecto que rebasó en todos los sentidos la idea original.

### *Estabilización y crecimiento, CESUES-UES*

Aunque el CESUES tiene como antecedente la USLRC, incluso su domicilio oficial continúa en aquella ciudad, se trata de un proyecto por completo distinto, caracterizada por el tipo de estudios ofrecidos y la distribución de sus sedes. Sobre la oferta educativa, el CESUES combina opciones tradicionales (contaduría, administración) con licenciaturas innovadoras -horticultura, ecología y agronegocios-, algunos de ellas únicas al momento de su apertura en Sonora. Aunque el marco normativo de creación del CESUES señala expresamente que ofrecerá servicios de educación superior a la población del noroeste de la entidad (Gobierno del Estado de Sonora, 1983), rápidamente amplía su cobertura a las regiones con mayor población en estado. En 1984, se inauguran las escuelas superiores de Horticultura y de Geociencias, en Hermosillo, y la Escuela Superior de Acuicultura en Navojoa (Torúa, 2017). En los años noventa se procede a la creación de sedes en las ciudades de Hermosillo y Navojoa (1992), Magdalena (1998) y Benito Juárez (2001). A partir de estas sedes y con una variada oferta educativa, el CESUES se convierte en una IES de alcance estatal, aunque sin gran peso en el SES.

Conviene apuntar que el gobierno estatal tuvo especial atención en la consolidación del CESUES puesto que formaba parte del proyecto de industrialización y modernización de la entidad encabezado por el gobernador Samuel Ocaña (1981-1987) y que requería, entre otras cuestiones, la formación de capital humano. Por otro lado, pretendía equilibrar el poder que detentaban las dos IES más importantes en la entidad: la UNISON y el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). En las décadas de 1980 y 1990 ambas instituciones, sobre todo la primera,

concentraban la ES en la entidad con alrededor del 70% de la matrícula estatal, además de que eran establecimientos reacios a la intervención gubernamental. Como se señala antes, la UNISON vivía constantes turbulencias políticas, mientras que el ITSON estaba controlada por oligarquías locales con asiento en cd. Obregón. Dadas estas características, el gobierno estatal vuelca su apoyo hacia el CESUES.

Pese a estos apoyos, el CESUES muestra un crecimiento moderado en sus primeros 30 años. La matrícula es un buen indicador para ilustrar su desarrollo: en 1990 la población estudiantil ascendía a 1,285 alumnos, en el año 2000 aumentó a 3,773 y al finalizar la primera década de este siglo llegó a 6,403 estudiantes (UES, 2022). Visto en perspectiva estatal, el CESUES era una institución relativamente pequeña, con baja captación estudiantil; en los mismos años anotados antes, la proporción de su población estudiantil en el SES fue de 4.2%, 6.7% y 7 %. Pero a partir de la década pasada acelera notablemente su crecimiento con más de 10 mil estudiantes, para situarse en 2020 con 17,923 alumnos (17.2%) (ANUIES, 2020).

¿Qué sucedió en este decenio que posibilitó tal crecimiento? Se trata de un complejo de elementos entre los que figuran el cambio de Ley Orgánica en 2012, que no solo dotó de un nuevo nombre a la institución (UES), sino que modificó su organización académica, así como algunas estructuras de gobierno, aunque continúa siendo un organismo público descentralizado y con fuerte dependencia del gobierno estatal. Un aspecto central fue el incremento en el financiamiento; la UES pasó de contar con 290 millones de pesos en 2010 a poco más de 670 millones en 2020 (131% de aumento), incluso se observa mayor participación del gobierno federal en el esquema de las Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario (UPEAS) con el 44% del presupuesto total (Gobierno de Sonora, 2010; UES, 2021a). Y, por supuesto, el crecimiento de la UES no es comprensible sin las preferencias estudiantiles que consideran que las sedes, así como las opciones profesionales, son adecuadas a las necesidades.

### *Referentes teóricos*

El cambio institucional es entendido como la transformación en las reglas y normas, rutinas y valores que las instituciones representan, que a su vez implican la incorporación de nuevos actores, intereses y conflictos en las distintas áreas del desempeño institucional (Levi, 1990; Powell y DiMaggio, 1999). Estos son generados principalmente por factores externos (económicos, culturales y políticos) que van estructurando y reestructurando a las instituciones (Giddens, 1984). Esas transformaciones pueden generar cambios en tres niveles de la ES: a) global; b) del sistema; c) en la organización. Este último resulta relevante debido a que consigna las dinámicas culturales y estructurales internas -cultura, identidad, creencias, valores, distribución del poder- y las condiciones ambientales externas que fomentan las modificaciones (Brankovic y Cantwell, 2022).

Aunque la idea de fondo del cambio institucional es un ajuste de las instituciones con el medio ambiente, las modificaciones son procesos más complejos que tocan diversas áreas institucionales. Una de ellas es la organización. La organización es comprendida como un

conjunto de actores sociales que trabajan de manera coordinada para alcanzar metas u objetivos compartidos mediante una estructura formal de normas, autoridad y recursos disponibles para alcanzarlos (Hall, 1983). La dinámica de la organización puede entenderse desde tres perspectivas, estructural, política y cultural (Claverie, 2013). La primera consiste en la ordenación formal de las funciones, esta regulación del comportamiento determina las acciones y los valores de los integrantes, otorga identidad social, pero también define y limita las elecciones (Crozier y Friedberg, 1990; Powell y DiMaggio, 1999). Esta imagen se refleja en los ajustes de la UES, como una institución de docencia que comienza a alinearse a los programas de políticas pública neoliberales aún en curso.

La segunda perspectiva de la organización consiste en el poder y la toma de decisiones; la forma en que se distribuye el poder, con variaciones dependiendo del establecimiento, va de la centralización en la figura del rector a la participación de grupos diversos en la toma de decisiones. Para la UES, la falta de autonomía y la centralidad que tiene el rector representan una restricción para el cambio organizacional y la incorporación de otros actores universitarios.

Por último, la perspectiva cultural simboliza un reto mayor para entender el cambio, en ella se encuentra la cultura institucional que guarda una serie de normas, valores, creencias, prácticas y supuestos compartidos entre los individuos que de igual forma guían su comportamiento de manera individual y colectiva en la organización (Kuh y Whitt, 1988). En este aspecto, la identidad es un ejercicio de reinterpretación constante de los valores culturales de la institución y que contribuye a su existencia (Tierney, 2008; Drennan et al., 2021). En esta perspectiva, desde sus inicios, la UES se identifica como una universidad de docencia, donde sus profesores comparten los valores del saber y la enseñanza; sin embargo, el desafío a la organización se observa en un grupo de académicos que parece asumir valores distintos, más cercanos al mérito y la individualidad promovidos por los programas de política pública.

### *El desafío a la organización*

La evolución de la UES descrita antes podría ser caracterizada como exitosa puesto que pasó de ser una institución de pequeñas dimensiones a convertirse en la segunda IES con mayor matrícula en el estado y la de mayor tamaño entre las UPEAS. Si esta apreciación es correcta, qué procesos podrían afectar este patrón. En términos gruesos, se considera que los programas de política pública para los académicos, sobre todo PRODEP y SNI, constituyen potenciales desafíos al ordenamiento institucional.

Durante la mayor parte de su historia, la UES tuvo como actividad central la docencia, sin diferenciación alguna en el grado de responsabilidad, compromisos y productos, lo cual no representaba conflicto alguno en su planta académica. Pero a inicios de la década pasada, con el cambio del marco jurídico, la institución intenta diversificar y reconocer las actividades académicas de sus profesores, de ahí la creación de su primer Estatuto de Personal Académico (EPA) en 2010. Pese a este intento, la docencia continúa tendiendo la mayor importancia, incluso para los profesores de tiempo completo (PTC), que hipotéticamente deberían desarrollar una

variedad de actividades académicas, además de la enseñanza. El EPA clasifica a los PTC en las categorías de profesor asociado e investigador, con cuatro y cinco niveles, respectivamente. Las diferencias entre categorías y niveles es una combinación de antigüedad laboral, escolaridad y producción académica (UES, 2021a). Con independencia de su ubicación en el escalafón, los PTC ocupan la mitad de su tiempo (20 h a la semana) en docencia y el resto de su jornada en actividades de asesoría, tutoría, gestión e investigación. Existe la posibilidad que los PTC incorporados en Cuerpos Académicos en el PRODEP o reconocidos en el SNI puedan solicitar disminución de carga a 16 y 12 h respectivamente (SUTUES, 2018). Una figura central en la organización del trabajo académico es el jefe de carrera puesto que decide la carga docente, la cantidad de materias (que pueden ser hasta cinco distintas) y los horarios de impartición; también evalúa el desempeño de los profesores y supervisa las actividades de tutorías (obligatorias en cada semestre).

No existen cuerpos colegiados con presencia de profesores que intervengan en la toma de decisiones y tampoco figuras estrictamente académicas que participen en la programación y evaluación de las actividades desempeñadas, además el Sindicato Único de Trabajadores de la UES (SUTUES) no se distingue por lograr mejoras al trabajo académico. El escenario laboral se complementa con una férrea vigilancia que considera reloj checador de entrada y salida -no es posible abandonar las instalaciones universitarias sin permiso de los funcionarios- y la supervisión de asistencia de los profesores a las clases programadas en los salones de clase. Además, salvo para unos cuantos profesores, la UES carece de oficinas personales para sus PTC por lo que el trabajo de preparación de cursos, asesorías estudiantiles o investigación se desarrolla en áreas colectivas o bien al exterior de la institución. Estas limitaciones se ven compensadas en términos salariales; en general los sueldos de la UES, sobre todo para los PTC, son comparativamente mejores que en el resto de IES sonorenses.

Bajo esta regulación es comprensible que la diversificación de actividades académicas sea escasa; si la carga académica obligatoria de los PTC es de 20 h a la semana y si se considera que la preparación de cursos consume un tiempo similar -los expertos calculan que por cada hora de docencia se requiere al menos el mismo tiempo de preparación (American Faculty Association, 2012) es razonable que la vida académica de los PTC gire en torno a la enseñanza. Más aún, se encuentra que la cultura académica en la UES se articula en torno a los valores docentes (Salcido, 2023).

Pese al predominio histórico en la función docente, un grupo de profesores intenta diversificar sus actividades académicas. El proceso inició en la década pasada con el avance en la escolaridad y el reconocimiento en los programas de política pública. En 2012, la UES contaba con una plantilla de 472 maestros; 37 de ellos tenían el grado doctoral, 27 contaban con Perfil PRODEP y 7 incorporados en el SNI (CESUES, 2012). Nueve años después, en 2021 los mismos indicadores registran avances muy significativos: 220 maestros con doctorado, 63 con reconocimiento en el PRODEP y 63 incorporados al SNI (UES, 2021c). Este grupo de profesores difiere del resto de la planta puesto que son más jóvenes (41 contra 43 años de edad promedio) y con menor antigüedad laboral (7.9 contra 8.2 años de antigüedad promedio). Otro rasgo sobresaliente

es la notable presencia de profesores de tiempo parcial (PTP): 111 doctores, 18 profesores con reconocimiento en el PRODEP y 30 miembros del SNI. Se trata de profesores jóvenes (37 años de edad promedio) y recién contratados (3.1 años de antigüedad promedio). Por lo que es factible afirmar que la UES está incorporando nuevo personal académico con perfiles completamente distintos, especialmente en la categoría PTP.

Tabla 1

*Distribución de profesores con doctorado y participación en programas de estímulos, UES 2021*

Indicadores	Casos	PTC	Edad promedio	Ant. Promedio	PTP*	Edad promedio	Ant. Promedio	SD
Doctorado	220	106	47.9	14.3	111	38.5	3	3
PRODEP	63	42	48.2	14.1	18	40.2	3.8	3
SNI	63	31	45.3	11.8	30	37.7	3.1	2

*Fuente:* Elaboración propia con datos proporcionados a través de la Plataforma Nacional de Transparencia (UES, 2021c).

Nota\*. Perfil PRODEP es un reconocimiento para PTC, sin embargo, la UES reporta PTP con ese tipo de reconocimiento.

#### *Nota metodológica*

Se desarrolló un estudio descriptivo bajo un método documental con el fin de conocer, indagar, identificar y analizar sobre los procesos de cambio y crecimiento que experimentó la UES. Por sus características institucionales (génesis, trayectoria, tamaño, carácter público estatal, ubicación regional), este caso resultó de relevancia por medio de la selección y análisis de fuentes secundarias de datos (Vogt, Gardner y Haeffele, 2012; Martínez, 2020). La primera consistió en la revisión de los registros institucionales, particularmente documentos relacionados con su normatividad -Ley Orgánica, estatuto del personal académico, contratos colectivos de trabajo, informes anuales- para comprender las reformas, estructura y modificaciones de la universidad. Asimismo, se analizaron los escasos estudios realizados sobre su fundación y trayectoria. Y como tercera fuente de información, se recurrió al análisis de bases de datos correspondiente a la serie histórica de la matrícula y la plantilla de profesores, esta última considera la escolaridad, edad, antigüedad institucional, tipo de contrato y la participación en los programas de estímulo al mérito académico de los académicos; los datos se obtuvieron por medio de la Plataforma Nacional de Transparencia y se procesaron con el fin de contextualizar y describir las dimensiones de la UES.

## Conclusiones

### *Discusión*

Este conjunto de profesores realiza esfuerzos notables por ingresar y permanecer en los programas de estímulos académicos, sobre todo los PTP, y lo hace en condiciones laborales poco favorables. Además, este grupo contiene en germen el desafío a la organización y la cultura institucionales. Como se sostiene antes, la UES tiene un diseño que privilegia la enseñanza en el nivel de licenciatura y el grueso de su organización está enfocada en esta dirección. Junto a ello la cultura institucional -los valores, reconocimientos, incluso rasgos de identidad- gira en torno a la docencia. De ahí que la presencia de un nutrido grupo de profesores con prácticas, imágenes y valores distintos a este esquema plantee un desafío a la organización. Este desafío ya puede ser advertido en las opiniones de los PTC de la UES que desarrollan investigación, participan en los programas de estímulo y que perciben falta de reconocimiento a sus esfuerzos (Padilla, 2023).

Interpretado en términos analíticos, lo que está sucediendo en la UES apunta hacia un proceso de cambio organizacional. Como se anotó antes, los expertos en el tema sostienen que alteraciones en el medio ambiente de los SES, por ejemplo, la relación entre el Estado y la ES, favorecen el cambio institucional (Acosta, 2000). Este mismo razonamiento es válido para la UES; la puesta en marcha de programas de estímulos para académicos está suscitando transformaciones en los perfiles y prácticas de sus profesores, más cercanos al ideal promovido por los gobiernos neoliberales (grado doctoral, alta producción científica, integrados a redes internacionales e incorporados en el PRODEP y SNI). Pero la UES no ha generado transformaciones en su organización para tratar con este nuevo perfil, por ejemplo, no existen espacios para el reconocimiento e incorporación de esos profesores en las estructuras académicas y menos aún en el gobierno universitario.

Justamente aquí radica ese desafío. No se trata de las transformaciones institucionales aceleradas, llamativas y visibles como las ocurridas en las Universidades de Guadalajara, Sonora y Benemérita Autónoma de Puebla durante los años noventa (Acosta, 2000) y con cambios evidentes en el gobierno universitario y los grupos de poder, sino de transformaciones silenciosas, más cercanas a la propuesta de cambio incremental desarrollada por Mahoney y Thelen (2012), donde algunos actores (en nuestro caso el grupo de académicos descrito) están reinterpretando las normas institucionales, sobre todo su orientación hacia la investigación, para obtener mejores posiciones. Se desconoce si a mediano plazo logren sus propósitos, pero lo que sí podemos afirmar es que genera tensiones en la cultura académica institucional.

## Referencias

- Acosta, A. (2000). Estado, políticas y universidades en un período de transición: análisis de tres experiencias institucionales en México. *Fondo de Cultura Económico*.
- Acosta, A. (2013). Políticas, actores y decisiones en las universidades públicas en México: un enfoque institucional. *Revista de la Educación Superior*, 52(1), 83-100.
- American Faculty Association. (2012). Hours for Teaching and Preparing Rule of Thumb: 2-4 Hours of Prep for 1 Hour of Class. <http://americanfacultyassociation.blogspot.com/2012/02/hours-for-teaching-and-preparation-rule.html#:~:text=February%20%2C%202012-,Hours%20for%20Teaching%20and%20Preparation%20Rule%20of%20Thumb%3A%20%2D4,different%20things%20to%20different%20people>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2020). Anuarios Estadísticos de Educación Superior 2020-2021. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Brankovic, J. y Cantwell, B. (2022). Making sense of change in higher education research: exploring the intersection of science and policy. *Higher Education*, 84, 1207-1226. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00928-3>
- Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora [CESUES]. (2012). PIFI Institucional 2012-2013. <https://www.ues.mx/archivos/transparencia/0814CESUES%20PIFI%202012-2013%20Institucional.pdf>
- Claverie, J. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de su gestión. *Gestión y Gerencia*, 7(1), 4-27. <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3195>
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Drennan, J., Clarke, M., Hyde, A. y Politis, Y. (2020). Academic Identity in Higher Education. En P. Nuno & J. Cheol (Eds.), *The international Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (pp. 35-40). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9>
- Durand, J. (2005). Poder, gobernabilidad y cambio institucional en la Universidad de Sonora, 1991-2001 [disertación de maestría]. Universidad de Sonora.
- Giddens, A. (1984). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Polity Press, Cambridge.
- Gobierno del Estado de Sonora. (1983). Boletín Oficial del Gobierno del Estado, Ley Orgánica 28. 3 de octubre de 1983.
- Gobierno de Sonora. (2010). Cuenta Pública. <https://hacienda.sonora.gob.mx/finanzas-publicas/rendicion-de-cuentas/cuenta-publica/2010/>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamérica.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). X Censo General de Población y Vivienda 1980. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1980/>
- Kuh, G. y Whitt, E. (1988). *The invisible tapestry: Cultures in American colleges and universities*. Higher Education.
- Levi, M. (1990). A Logic of Institutional Change. En K. Schweers & M. Levi (Eds.), *The limits of Rationality* (pp. 402-418). The University of Chicago Press.
- Mahoney, J. y Thelen, K. (2010). *Explaining Institutional Change. Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7418397/mod\\_resource/content/1/Mahoney%20e%20ThelenExplaining%20Institutional%20Change\\_%20Ambiguity%2C%20Agency%2C%20and%20Power-Cambridge%20University%20Press%20%282009%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7418397/mod_resource/content/1/Mahoney%20e%20ThelenExplaining%20Institutional%20Change_%20Ambiguity%2C%20Agency%2C%20and%20Power-Cambridge%20University%20Press%20%282009%29.pdf)
- Martínez, F. (2020). *El Nuevo Oficio del Investigador Educativo. Una introducción metodológica*. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. <https://doi.org/10.33064/2022docere263843>
- Padilla, D. (2023). Desafío y Cambio en los valores académicos de la educación superior. Profesores de tiempo completo en universidades públicas de Sonora [tesis no publicada o en curso]. Doctorado en Innovación Educativa. Universidad de Sonora.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, J. (2000). *Mercado y profesión académica en Sonora*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Salcido, R. (2023). Rutinas académicas y criterios de prestigio académico entre profesores sin participación en los programas de estímulo [tesis no publicada o en curso]. Doctorado en Innovación Educativa. Universidad de Sonora.
- Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad Estatal de Sonora [SUTUES]. (2018). Contrato Colectivo de Trabajo 2018. [https://ues.mx/archivos/conocenos/normatividad/CCT\\_UES\\_2018\\_.pdf](https://ues.mx/archivos/conocenos/normatividad/CCT_UES_2018_.pdf)
- Tierney, W. (2008). Chapter 3. Trust and Organizational Culture in Higher Education. En J. Välimaa y J. O. Ylijoki (Eds.), *Cultural Perspectives on Higher Education* (pp. 27-41). Springer. 10.1007/978-1-4020-6604-7\_3
- Torúa, A. (2017). *UES. Historia de sus orígenes y su fundación*. Universidad Estatal de Sonora.
- Universidad Estatal de Sonora [UES]. (2021a). Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2021. <https://www.ues.mx/archivos/transparencia/0704ANTEPROYECTO%20DE%20PRESUPUESTO%20DE%20EGRESOS%202021.pdf>
- Universidad Estatal de Sonora [UES]. (2021b). Estatuto del Personal Académico. [https://www.ues.mx/archivos/conocenos/normatividad/Estatuto\\_Del\\_Personal\\_Academico\\_2021.pdf](https://www.ues.mx/archivos/conocenos/normatividad/Estatuto_Del_Personal_Academico_2021.pdf)
- Universidad Estatal de Sonora [UES]. (2021c). Base de datos sobre la plantilla de profesores. Universidad de Sonora. Plataforma Nacional de Transparencia.

Universidad Estatal de Sonora [UES]. (2022). Serie Histórica de matrícula de estudiantes. Universidad Estatal de Sonora. Plataforma Nacional de Transparencia.

Vogt, P., Gardner, D. y Haeffele, L. (2012). *When to Use what Research Design*. (pp. 86-102). The Guildford Press.