

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2523>

Transformación Institucional de la Universidad de Sonora: una mirada crítica

Institutional Transformation of the University of Sonora: a critical look

Tomás Grijalva Mendoza

tgrijalva@colson.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-5654-2166>

El Colegio de Sonora

Sonora – México

Juan Pablo Durand Villalobos

pablo.durand@unison.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4180-0923>

Universidad de Sonora

Sonora – México

Artículo recibido: 05 de agosto de 2024. Aceptado para publicación: 20 de agosto de 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Este artículo examina la transformación institucional de la Universidad de Sonora (UNISON) ante los cambios políticos, económicos y demográficos. Se investigó cómo la autonomía universitaria confronta las presiones externas del gobierno y del mercado bajo políticas neoliberales. El análisis se fundamenta en el neoinstitucionalismo y teorías del poder organizacional, permitiendo una comprensión de cómo las dinámicas internas y externas afectaron los cambios en la universidad. A través de un enfoque metodológico mixto que incluye análisis documental y entrevistas con actores clave, se revelan los ajustes en la gobernanza de UNISON. Los resultados muestran una adaptación institucional compleja, donde se contrasta la eficiencia neoliberal con la misión social tradicional de la universidad, evidenciando la creación de nuevos órganos de gobierno y la implementación de sistemas de evaluación rigurosos. Este estudio ilustra la transición de UNISON hacia modelos de gobernanza más centralizados, resaltando el impacto del contexto sociopolítico en la reconfiguración del poder y gobernanza en las instituciones de educación superior en México.


Palabras clave: educación superior, cambio institucional, poder, gobernabilidad, política

Abstract

This article examines the institutional transformation of the University of Sonora (UNISON) in response to political, economic, and demographic changes. It explores how university autonomy contends with external pressures from the government and market under neoliberal policies. The analysis is based on neo-institutionalism and organizational power theories, providing an understanding of how internal and external dynamics influenced changes at the university. Using a mixed-methodology approach that includes document analysis and interviews with key actors, the adjustments in UNISON's governance are revealed. The findings display complex institutional adaptations, contrasting neoliberal efficiency with the traditional social mission of the university, and highlighting the establishment of new governance bodies and the implementation of rigorous evaluation systems. This study illustrates UNISON's transition toward more centralized governance models, emphasizing the impact of the sociopolitical context on the reconfiguration of power and governance in Mexican higher

education institutions.

Keywords: higher education, institutional change, power, governance, policy

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Cómo citar: Grijalva Mendoza, T., & Durand Villalobos, J. P. (2024). Transformación Institucional de la Universidad de Sonora: una mirada crítica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (4), 3712 – 3728. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2523>

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1970, la universidad pública mexicana ha experimentado una transformación radical, reflejo de los intensos cambios sociales, políticos, económicos y demográficos del país. Este periodo se caracterizó por fenómenos como la masificación, la politización estudiantil, la desconcentración educativa, el sindicalismo y la creación de un mercado académico, que alteraron profundamente las rutinas de las instituciones de educación superior (Acosta, 2006).

La expansión del sistema educativo superior comenzó durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976), impulsada por un incremento en los fondos estatales, financiamiento externo y el auge petrolero. Sin embargo, esta expansión desregulada generó efectos contraproducentes como la politización universitaria y la contratación improvisada de académicos (Gil-Antón, 2012). La fase de abundancia económica concluyó en los años ochenta, dando paso a un periodo de crisis y ajuste estructural bajo el gobierno de Miguel De la Madrid (1982-1988), que afectó gravemente al Sistema de Educación Superior Mexicano, reduciendo el financiamiento y erosionando los salarios académicos (Kent, 1993).

La era neoliberal y de globalización se consolidó a partir de 1988, extendiéndose hasta 2018. Durante este periodo, la educación superior en América Latina experimentó transformaciones profundas impulsadas por la adopción de políticas neoliberales que buscaron alinear la educación con las demandas del mercado laboral, incrementar la eficiencia institucional y diversificar las fuentes de financiamiento (Cantwell y Kauppinen, 2014). Los gobiernos sucesivos, desde Carlos Salinas de Gortari hasta Enrique Peña Nieto, profundizaron estas políticas, consolidando un modelo de financiamiento basado en indicadores de desempeño y fortaleciendo el énfasis en la evaluación, acreditación y vinculación universidad-empresa (UNISON, 2001).

En este contexto, la UNISON ofrece un caso de estudio ideal para examinar estas dinámicas. La institución experimentó un crecimiento exponencial en su matrícula, pasando de 17,000 a más de 35,000 estudiantes entre 1980 y 2023, lo que planteó desafíos significativos en términos de infraestructura, financiamiento y calidad educativa. Como otras universidades públicas regionales, este establecimiento ha tenido que negociar entre las demandas federales de excelencia y competitividad y las necesidades locales de acceso y pertinencia social.

El problema central que aborda esta investigación es la tensión entre la autonomía universitaria y las presiones externas del mercado y el Estado, en el contexto de las reformas neoliberales (Acosta, 2022). La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cuál fue el papel específico de las políticas públicas federales y locales en el cambio institucional de la UNISON, y cómo se adaptaron los patrones de politización y las estructuras académicas y administrativas a estos cambios? El objetivo principal es analizar los cambios institucionales producidos por las políticas educativas neoliberales en las esferas académicas, administrativas y organizativas de la UNISON. Específicamente, se busca examinar cómo los factores endógenos y exógenos transformaron la estructura y funcionamiento de la universidad, documentar el impacto de las políticas neoliberales en las reformas institucionales, y analizar las estrategias adoptadas por la UNISON para equilibrar las demandas de calidad, pertinencia y equidad en un contexto de recursos limitados y creciente competencia.

La relevancia de esta investigación radica en su potencial para contribuir a una comprensión más matizada de los desafíos que enfrentan las universidades públicas regionales en la era neoliberal. Al enfocarse en la UNISON, este estudio ofrece una perspectiva única sobre cómo una institución con una historia compleja y profundamente arraigada en su región ha navegado las transformaciones impuestas por el modelo neoliberal.

Los resultados de esta investigación revelan patrones complejos de adaptación institucional, destacando las contradicciones entre la búsqueda de eficiencia promovida por las políticas neoliberales y la misión social tradicional de la universidad pública. El estudio contribuye a la literatura emergente sobre nuevas formas de gobernanza universitaria en respuesta a estas presiones ofreciendo una comprensión profunda de los procesos de cambio institucional en la UNISON entre 1991 y 2021, con un énfasis particular en la reestructuración de las relaciones de poder y la gobernabilidad en la universidad.

DESARROLLO

El presente apartado introduce los conceptos fundamentales para analizar las dinámicas de las instituciones de educación superior. Estos elementos teóricos son esenciales para comprender la complejidad del ámbito universitario en el contexto actual, caracterizado por la globalización, la digitalización y una intensa competitividad.

La evolución del poder en las universidades ha sido significativa. Parsons (1997) lo conceptualiza como asimétrico, multidimensional y contextual. Marginson (2016) expande esta perspectiva, incorporando dimensiones como el poder global, de mercado y de información. Estas nuevas formas interactúan con las tradicionales (Crozier y Friedberg, 1990), generando dinámicas complejas. Slaughter y Leslie (1997) proponen el concepto de "capitalismo académico", mientras que Musselin (2006) subraya la especificidad organizacional de las universidades. Tierney (2008) acentúa la relevancia de la cultura organizacional. Amaral y Magalhães (2002) introducen la noción de "multi-level multi-actor governance", y Neave (2012) presenta el concepto del "estado evaluador".

El cambio institucional es resultado de presiones internas y externas. North (1993) define las instituciones como "reglas del juego". Pinheiro y Young (2017) conceptualizan las universidades como sistemas adaptativos complejos. Gornitzka (1999) propone un modelo de análisis del cambio organizacional. Ramirez (2006) postula una convergencia global de modelos universitarios, mientras que Huisman (2000) enfatiza la diversidad institucional. Stensaker y Vabø (2013) examinan el papel de las identidades organizacionales. Christensen (2011) destaca las tensiones entre la Nueva Gestión Pública y los valores académicos tradicionales. Clark (1998) introduce el concepto de "universidad emprendedora".

La gobernabilidad universitaria ha evolucionado en respuesta a las transformaciones del sector. Camou (1995) la define como un equilibrio entre demandas y respuestas institucionales. Kretek et al. (2013) la conciben como un proceso de negociación continua. De Boer y File (2009) distinguen entre gobernanza externa e interna. Kehm (2012) analiza la tensión entre modelos colegiales y gerenciales. Shattock (2006) enfatiza el equilibrio entre liderazgo académico y administrativo. Marginson y Considine (2000) introducen el concepto de "universidad empresarial". Ferlie y Andresani (2008) aplican la teoría de redes a la gobernanza universitaria. Dobbins et al. (2011) desarrollan una tipología de gobernanza. Maassen (2003) examina la "hibridación" de modelos. Bastedo (2012) analiza la influencia de presiones externas. Brunner et al. (2020) argumentan a favor de una gobernabilidad que considere múltiples demandas.

Estos tres conceptos constituyen herramientas analíticas cruciales para desentrañar las interacciones entre las estructuras internas universitarias y las presiones del entorno globalizado.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como estrategia metodológica principal para examinar la evolución y los cambios institucionales en la UNISON durante tres décadas de implementación de políticas públicas neoliberales en la educación superior mexicana.

Esta elección se fundamentó en la necesidad de analizar holísticamente los fenómenos contemporáneos dentro de su contexto específico (Yin, 2018). Los participantes incluyeron directivos, docentes, dirigentes sindicales y egresados de la UNISON, seleccionados mediante un muestreo intencional basado en su experiencia y participación en los procesos de cambio institucional. Se buscó una representación diversa en términos de edad, género, años de experiencia y roles institucionales para capturar una amplia gama de perspectivas (Patton, 2014). El tamaño de la muestra se determinó por saturación teórica, continuando las entrevistas hasta que no surgieron nuevos temas o conceptos significativos (Saunders et al., 2018). Para la recolección de datos, se emplearon dos técnicas principales: análisis documental y entrevistas semiestructuradas. El análisis documental implicó una revisión exhaustiva de archivos históricos de la UNISON y del archivo histórico de Hermosillo (Bowen, 2009). Las entrevistas semiestructuradas se realizaron utilizando una guía flexible que permitió explorar temas emergentes (Brinkmann, 2014). El análisis de datos siguió un proceso iterativo inspirado en los principios de la teoría fundamentada (Charmaz, 2014). Se realizó una codificación abierta y axial para identificar y relacionar categorías emergentes, utilizando el software MAXQDA para facilitar la organización y análisis de los datos cualitativos (Kuckartz y Rädiker, 2019). Las principales categorías de análisis incluyeron: contexto institucional, estructuras de gobierno, cambios institucionales, formas de gobierno, gobernabilidad y poder institucional. Para asegurar la calidad de la investigación, se implementaron estrategias de triangulación de fuentes y revisión por pares (Flick, 2018). Los instrumentos de entrevista fueron validados mediante pruebas piloto y revisión de expertos. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada y anonimizando los datos para proteger la identidad de los informantes, en cumplimiento con los estándares éticos de la investigación en ciencias sociales (American Sociological Association, 2018).

RESULTADOS

La evolución de la UNISON se examina a través de siete períodos, cada uno destaca desafíos y dinámicas específicas. Para comprender plenamente los retos y desarrollos actuales de la universidad, es crucial revisar los periodos históricos que han moldeado su trayectoria.

La génesis de la educación superior en Sonora (1881-1941)

La búsqueda de educación superior en Sonora tiene sus raíces en el siglo XIX. En 1881, el gobernador Carlos Ortiz Retes realizó el primer intento significativo al proponer la creación del Instituto Científico y Literario. A pesar de sus esfuerzos, que incluyeron la designación de Pedro Garza como director y la adquisición de recursos y personal docente internacional, el proyecto no prosperó. Ruibal y Quijada (1985) atribuyen este fracaso a la inestabilidad política imperante y a la carencia de una planificación estratégica adecuada. El momento crucial ocurre en la década de 1920 con el surgimiento de la Asociación de Estudiantes Sonorenses en la Ciudad de México. Castellanos (1991) señala que este movimiento estudiantil, que más tarde se transformaría en la Liga de Estudiantes Sonorenses, representó el despertar de una conciencia regional y evidenció la necesidad apremiante de contar con una institución de educación superior local. Aunque las actividades de la asociación se vieron brevemente interrumpidas en 1929 debido a turbulencias políticas, pronto se reanudaron con renovado ímpetu, centrando sus esfuerzos en abordar la escasez de oportunidades educativas en la región. El año 1938 marcó un hito decisivo en la creación de la Universidad de Sonora. Figuras destacadas como Herminio Ahumada, Francisco Duarte Porchas y Gilberto Suárez, junto con otros líderes económicos y políticos de la región, lograron materializar el anhelado proyecto de una universidad estatal. Sus esfuerzos culminaron con la aprobación de la Ley No. 92 de Enseñanza Universitaria por el gobernador Román Yocupicio, estableciendo oficialmente la institución. No obstante, el proceso de fundación estuvo marcado por tensiones significativas. Rodríguez (1997) detalla las disputas entre los "vasconcelistas", seguidores de José Vasconcelos, y el Comité Administrativo de la Universidad de

Sonora (CAUS). Estas confrontaciones se centraron en la orientación social de la universidad y el control de los recursos financieros. La visión de Vasconcelos de una universidad estrechamente vinculada a las necesidades sociales entró en conflicto con los intereses económicos y políticos del CAUS, lo que eventualmente resultó en la exclusión de los vasconcelistas del proyecto. A pesar de estos obstáculos, el proyecto universitario siguió adelante. Un paso crucial fue dado por el gobernador Anselmo Macías, quien aseguró el financiamiento de la institución mediante la aprobación de un impuesto especial. Esta medida permitió la colocación de la primera piedra en 1941, marcando el inicio tangible de la UNISON y sentando las bases para su desarrollo futuro.

Fundación y primeros años de la Universidad de Sonora (1942-1953)

Los primeros años de la UNISON estuvieron marcados por contradicciones estructurales y desafíos. Castellanos (1991) señala que su creación como entidad híbrida, combinando funciones de educación secundaria, preparatoria, normal y universitaria, reflejaba una falta de visión clara sobre el papel de la educación superior en el desarrollo regional. Esta estructura no solo diluyó la misión universitaria, sino que también obstaculiza el desarrollo de una identidad institucional coherente. La Ley Orgánica No. 92 de 1938 creó un vacío de poder que fue aprovechado por el CAUS, dominado por empresarios locales. Esto llevó a una priorización de intereses económicos sobre académicos en la gobernanza universitaria (López, 2001). La sucesión de rectores con limitada autoridad evidenció la subordinación del liderazgo académico a los intereses del CAUS. La adopción acrítica de planes y programas de la Universidad Nacional Autónoma de México reveló una falta de adaptación al contexto regional y una dependencia intelectual (Castellanos, 1991). Sin embargo, la fundación de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Sonora (FEUS) en 1950 marcó un punto de inflexión. La FEUS evolucionó de un enfoque recreativo inicial hacia una creciente politización, impulsando cambios normativos en la universidad. Quiroz (1999) destaca que la aprobación de la Ley Orgánica No. 39 en 1953 representó un intento de reforma institucional, disolviendo el CAUS y estableciendo una nueva estructura de gobierno. No obstante, los primeros once años de la UNISON revelan una serie de oportunidades perdidas y desafíos no resueltos. La prevalencia de intereses empresariales, la falta de una visión académica clara, y la desconexión con las necesidades regionales resultaron en una institución que inicialmente careció de una identidad y misión claramente definidas.

De la expansión a la crisis institucional (1953-1973)

El periodo de 1953 a 1973 se caracterizó por una transformación que transitó de la expansión institucional a una crisis de legitimidad y gobernabilidad. La promulgación de la segunda Ley Orgánica en 1953 estableció una nueva estructura de gobierno que, según López (2001), consolidó un modelo de autoridad que concentraba el poder en grupos socialmente reconocidos, limitando las libertades de académicos y estudiantes. Durante la década de 1950 y principios de 1960, la UNISON experimentó un crecimiento significativo bajo los rectorados de Norberto Aguirre Palancares, Luis Encinas y Moisés Canale. Castellanos (1992) destaca que la matrícula se sextuplicó entre 1952 y 1967, así como la diversificación de la oferta académica y la expansión de los servicios educativos a varias zonas del estado. Acosta (2000) señala que la estabilidad de este período se sustentaba en la estrecha relación entre la universidad y el gobierno estatal, lo que, si bien proporcionaba crecimiento y legitimidad, también limitaba la autonomía universitaria. El movimiento estudiantil de 1967, "El 67 Sonorense", marcó un punto culminante. Moreno (1985) describe cómo la invasión de la UNISON por el ejército expuso las contradicciones del modelo universitario y su vulnerabilidad ante presiones políticas externas. Entre 1967 y 1973, la universidad experimentó una creciente inestabilidad y politización, con frecuentes enfrentamientos entre estudiantes y autoridades. La creación de la Comisión Mixta en 1971 para reformar la Ley Orgánica representó un intento de respuesta institucional. Sin embargo, la aprobación de una nueva Ley Orgánica en 1973, que otorgó amplios poderes al rector Alfonso

Castellanos Idíaquez, puede interpretarse como una respuesta autoritaria a la crisis, permitiéndole reestructurar el Consejo Universitario y destituir al secretario general (Verdugo, 2000).

El castellanato y la modernización contradictoria (1973-1982)

El período de 1973 a 1982 ilustra las tensiones inherentes a la modernización de las universidades públicas mexicanas. Bajo el rectorado de Alfonso Castellanos Idíaquez, conocido como el "castellanato", la institución experimentó una paradójica combinación de avances institucionales y gobierno autoritario. La Ley Orgánica No. 103 de 1973 reformó la estructura de gobierno, estableciendo un Consejo Universitario con representación diversa. Sin embargo, Castellanos manipuló este órgano para consolidar su poder, evidenciando la falta de democratización en la toma de decisiones (Ley Orgánica No. 103, Art. 9). Durante este lapso, la UNISON creció significativamente. La matrícula aumentó de 8,372 alumnos en 1977-1978 a 12,367 en 1981-1982 (UNISON, 1983). Se implementó el modelo departamental en 1978 y se crearon nuevos programas. No obstante, estas reformas se llevaron a cabo verticalmente, sin participación de la comunidad universitaria. La insatisfacción con la gestión de Castellanos llevó a la formación de sindicatos como el STEUS y el STAUS en 1976. En respuesta, Castellanos apoyó la creación del SIESTSUS, un sindicato afín, para debilitar la oposición interna (Sortillón, 1998). El conflicto entre Castellanos y el gobernador Alejandro Carrillo Marcor en 1977 subrayó las tensiones entre autonomía universitaria y poder político estatal. Castellanos desafió al gobernador, defendiendo la independencia del Consejo Universitario en la elección del rector (Moncada, 1997). El estilo autocrático de Castellanos afectó negativamente la imagen de la UNISON en los ochenta, facilitando la expansión de instituciones privadas en la región, como la Universidad del Noroeste y el ITESM (Rodríguez, 1999). Este período destaca la necesidad de equilibrar la modernización institucional con una gobernanza inclusiva y democrática para lograr un desarrollo universitario sostenible y legítimo.

Crisis y reforma institucional (1982-1991)

Este periodo constituye una fase crucial en la evolución de la gobernanza universitaria, caracterizada por una profunda crisis de gobernabilidad y legitimidad que desembocó en una controvertida reforma institucional. La renuncia de Alfonso Castellanos en 1982 "desencadenó una fase de inestabilidad entre diversas facciones internas disputando el poder" (Informante 1, comunicación personal, enero 2022). La elección de Manuel Rivera Zamudio como rector generó esperanzas iniciales de una transición democrática, pero pronto reveló las limitaciones estructurales del modelo de gobernanza. Su gestión se desarrolló en un ambiente de constante confrontación, evidenciando las deficiencias heredadas del periodo anterior y la necesidad de una reforma integral. Las pugnas internas, que iban más allá de lo académico o administrativo, reflejaban luchas profundas por el control institucional. Esta situación puso de manifiesto que el mero cambio de liderazgo era insuficiente para resolver los problemas estructurales, haciendo evidente la urgencia de una reforma del sistema de gobierno universitario, aunque su implementación seguiría siendo objeto de intenso debate y conflicto en los años siguientes.

La gestión de Rivera Zamudio (1982-1987) se caracterizó por un crecimiento institucional significativo pero desordenado, que reveló las debilidades estructurales de la universidad y su modelo de gobernanza. El aumento del 63.7% en la matrícula estudiantil, que pasó de 14,095 alumnos en 1982-1983 a 23,083 en 1986-1987 (UNISON, 1987), fue acompañado por un crecimiento del 29% en la planta académica, de 932 a 1,203 profesores (UNISON, 1987). La falta de una dirección clara en este crecimiento generó múltiples desafíos. La infraestructura y los recursos universitarios se vieron presionados, mientras que la contratación docente, realizada de manera caótica y sin criterios académicos sólidos, comprometió la calidad educativa (Rodríguez, 1999). Se evidenció la urgencia de una reforma integral que abordara tanto la calidad institucional como su modelo de gobernanza, trascendiendo la mera expansión cuantitativa. La intensa actividad sindical caracterizó estos años, con al menos 18 huelgas entre 1980 y 1987. Estas paralizaciones, motivadas principalmente por demandas

salariales y laborales, reflejaron la creciente politización universitaria y debilitan la estabilidad institucional (Sortillón, 1998). Balcázar Meza intentó mantener un modelo de negociación y participación democrática, pero este mostró claros signos de agotamiento. La toma de decisiones, aunque aparentemente democrática, estaba controlada por grupos específicos que manipulaban el proceso en su beneficio, generando un entorno de desconfianza y fragmentación que socavó la verdadera participación democrática.

La elección de Marco Antonio Valencia como rector en 1989 marcó un punto crucial, con su administración enfrentando múltiples crisis, incluyendo problemas financieros, de imagen social y vacíos normativos. La Comisión de Asuntos Hacendarios (CAH) emergió como un centro de poder alternativo, bloqueando frecuentemente las iniciativas del rector y evidenciando la disfuncionalidad administrativa de la universidad. "La CAH se convirtió en un obstáculo significativo para la implementación de políticas efectivas, forzando a la administración a recurrir constantemente a la negociación política, lo que impedía un flujo administrativo eficiente" (Informante 2, comunicación personal, enero 2022). La crisis culminó en 1991 con la aprobación de la Ley Orgánica No. 4, que transformó radicalmente la estructura de gobierno de la UNISON. "Esta ley, aprobada el 26 de noviembre de 1991, fue percibida por muchos como una imposición autoritaria, impulsada más por presiones políticas nacionales que por una verdadera necesidad de reforma interna" (Informante 3, comunicación personal, enero 2022). La implementación de la nueva ley generó resistencias significativas. El Consejo Estudiantil de la Universidad de Sonora (CEUS) organizó protestas masivas, incluida la "Marcha del Desierto al Zócalo" en abril de 1992. Sin embargo, estas protestas resultaron en gran medida infructuosas, reflejando la impotencia del movimiento estudiantil frente a las fuerzas políticas más amplias.

El período de 1982-1991 muestra las complejidades y desafíos inherentes a la democratización universitaria. Aunque el modelo de gobierno participativo inicialmente parecía una solución viable a los problemas de autoritarismo, demostró ser ineficiente y vulnerable a la manipulación por grupos de interés. La crisis culminó en una reforma institucional percibida por muchos como un retroceso autoritario, subrayando la necesidad de equilibrar la participación democrática con la eficiencia administrativa en las instituciones de educación superior. Además, este período ilustra cómo las presiones externas, tanto políticas como económicas, pueden influir decisivamente en la gobernanza universitaria, a menudo en detrimento de los objetivos educativos y de desarrollo institucional a largo plazo.

Estabilidad y desarrollo institucional (1993-2001)

El período de 1993 a 2001 bajo los rectorados de Jorge Luis Ibarra, marcó una etapa de estabilización institucional y adaptación a las nuevas políticas educativas federales, contrastando significativamente con la turbulencia de los años previos. Esta época se caracterizó por una serie de transformaciones que modernizaron la universidad, aunque no exentas de controversias. Ibarra asumió el rectorado en un momento de crisis institucional, heredando los conflictos generados por la implementación de la Ley Orgánica No. 4 de 1991. Su estrategia inicial se enfocó en conciliar las diferentes facciones políticas y legitimar la nueva estructura de gobierno. Este enfoque, más institucional y menos intervencionista, le permitió manejar los procesos internos con cautela, evitando conflictos innecesarios.

La administración de Ibarra se distinguió por un notable crecimiento institucional en varios aspectos clave. Entre 1993 y 2000, la oferta educativa se expandió considerablemente: el número de licenciaturas aumentó de 25 a 31, las maestrías de 10 a 16, y los doctorados de 1 a 2. Paralelamente, la matrícula de licenciatura creció un 35.04%, pasando de 16,604 estudiantes en 1993 a 22,417 en 2000. Este incremento no solo aumentó la demanda de recursos, sino que también evidenció la capacidad de la universidad para atraer a más estudiantes. La expansión de la planta académica fue igualmente

significativa. El número de profesores de tiempo completo aumentó un 41.28%, de 516 en 1993 a 729 en 2000. Además, la calificación del personal académico mejoró notablemente, duplicándose el número de doctores de 90 en 1994 a 180 en 2000. Este fortalecimiento del cuerpo docente fue crucial para mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación (Rodríguez, 2000). La infraestructura también experimentó un crecimiento considerable. La planta física de la universidad aumentó un 54% respecto al crecimiento acumulado desde 1942 hasta 1993 (UNISON, 2001). Este desarrollo fue fundamental para soportar el aumento de la matrícula y la expansión de la oferta educativa, sentando las bases para el futuro crecimiento de la institución.

El crecimiento institucional fue facilitado por su participación en diversos programas federales, incluyendo el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Sistema de Investigación del Mar de Cortés (SIMAC), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU), el Programa Nacional de Actualización y Desarrollo del Personal Directivo (PRONAD) y el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM). La participación en estos programas aportó recursos significativos a la universidad. Por ejemplo, solo del PROMEP se obtuvieron 148.9 millones de pesos entre 1993 y 2000 (UNISON, 2001). Estos fondos fueron fundamentales para financiar proyectos de infraestructura, mejorar la calidad educativa y fortalecer la capacidad investigadora de la UNISON. La diversidad de programas en los que participó la universidad refleja una estrategia integral de desarrollo institucional, abarcando desde la modernización de infraestructuras hasta el mejoramiento de la calidad docente y la capacidad de investigación.

Sin embargo, la adaptación a las nuevas políticas federales no estuvo exenta de críticas. La implementación de exámenes CENEVAL, la creación de programas de estímulos al desempeño académico y la introducción de cuotas estudiantiles fueron vistas por algunos sectores como una mercantilización de la educación. Estas medidas, aunque orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad educativa, fueron percibidas como un alejamiento de los principios de la educación pública y gratuita. Un logro significativo de Ibarra fue la pacificación de las relaciones laborales. A diferencia de los períodos anteriores, no se registraron huelgas durante sus rectorados, lo que se atribuye a su habilidad negociadora y a la apertura de canales de comunicación con los sindicatos. Este ambiente de paz laboral fue decisivo para la implementación de reformas y el mantenimiento de la estabilidad institucional.

La modernización administrativa también fue un aspecto destacado de su gestión. La implementación del Sistema de Información Integral Administrativo (SIIA) y la desconcentración de varios procesos administrativos mejoraron significativamente la eficiencia institucional (UNISON, 2001). Estas reformas administrativas permitieron a la universidad operar de manera más efectiva y responder mejor a las demandas internas y externas. En cuanto a la vinculación con la sociedad, se crearon el Consejo de Vinculación Social en 1997 y la Fundación UNISON en 1996, fortaleciendo los lazos con los sectores productivos y sociales del estado. Estas iniciativas fueron fundamentales para posicionar a la universidad como un actor clave en el desarrollo regional y para atraer recursos externos.

No obstante, algunos informantes argumentan que estas transformaciones, si bien mejoraron la eficiencia y la imagen pública de la universidad, también redujeron los espacios de participación democrática. La nueva estructura de gobierno, heredada de la Ley Orgánica No. 4, fue vista por algunos como antidemocrática, con una representación limitada de estudiantes y académicos en los órganos de decisión. Esta percepción de exclusión generó tensiones internas y cuestionamientos sobre la legitimidad de las decisiones adoptadas.

El período 1993-2001 en la UNISON representa una etapa de estabilización y modernización institucional, caracterizada por un crecimiento significativo en todos los ámbitos universitarios. Sin embargo, este proceso también implicó una adaptación a un modelo más gerencial de universidad,

alineado con las políticas federales, que no estuvo exento de críticas y tensiones internas. El legado de Ibarra fue una universidad más estable y eficiente, pero también más alineada con las lógicas de mercado y evaluación externa, planteando nuevos desafíos para la autonomía y la misión social de la institución.

Desigualdad estructural y reforma superficial (2001-2021)

Durante el periodo 2001-2021, la UNISON experimentó una transformación crítica bajo el liderazgo de tres rectores: Pedro Ortega Romero (2001-2009), Heriberto Grijalva Monteverde (2009-2017) y Enrique Velázquez Contreras (2017-2021). Este periodo se caracterizó por un crecimiento cuantitativo significativo en matrícula y programas académicos, acompañado de una centralización administrativa que se alineó con las políticas federales de educación superior. A pesar de los avances en evaluación, acreditación y profesionalización del cuerpo académico, las desigualdades estructurales entre campus y facultades persistieron, evidenciando un desarrollo asimétrico y una concentración de recursos en la Unidad Regional Centro de Hermosillo. El liderazgo de Pedro Ortega Romero marcó una coyuntura en la gestión universitaria, introduciendo un modelo que priorizaba la transparencia y la rendición de cuentas, en línea con el "nuevo gerencialismo" en la educación superior (Marginson y Considine, 2000). Ortega implementó un sistema de evaluación constante y prácticas de calidad que atrajeron fondos federales, permitiendo una expansión significativa en infraestructura y programas académicos. Sin embargo, estas mejoras se lograron a costa de una centralización del poder que podría interpretarse como una manifestación de "poder simbólico". La imposición de la Ley Orgánica de 1991 legitimó nuevas estructuras de autoridad bajo el pretexto de la modernización.

Heriberto Grijalva continuó con esta estructura centralizada, pero adaptándola a un contexto de crecientes demandas externas. Su enfoque en la expansión de la matrícula y la diversificación de programas académicos se alinea con el concepto de "universidad emprendedora" de Burton Clark (1998). Bajo su mandato, la internacionalización y la incorporación de nuevos enfoques curriculares basados en competencias se volvieron primordiales. No obstante, la persistencia de estructuras de poder verticales generó críticas dentro de la comunidad universitaria, resonando con las observaciones de Robert Birnbaum (2004) sobre las crisis de legitimidad en la gobernanza universitaria.

La administración de Enrique Velázquez enfrentó un panorama aún más complejo, caracterizado por crecientes presiones externas y la crisis de la pandemia. Su énfasis en la internacionalización y las tecnologías educativas se alinea con las tendencias globales en la educación superior identificadas por Jane Knight (2008). La implementación de cursos en línea masivos y abiertos (MOOCs) y la adopción de componentes de educación a distancia en el 100% de los programas académicos reflejan esta tendencia. Sin embargo, la rápida transición a la educación en línea durante la pandemia exacerbó desigualdades existentes, exponiendo las limitaciones de acceso a recursos tecnológicos entre los estudiantes.

El crecimiento de la UNISON se refleja en indicadores como el aumento de programas académicos de 52 a 140, el incremento de miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de 81 a 402, y el crecimiento de la matrícula estudiantil de aproximadamente 25,000 a más de 40,000 estudiantes, un aumento del 60% (UNISON, 2023). Sin embargo, este crecimiento ha sido desigual y centralizado. La Unidad Regional Centro en Hermosillo continúa concentrando el 75% de los recursos y el capital humano, ejemplificando el "desarrollo asimétrico" en las instituciones de educación superior descrito por Ordorika (2020).

La gobernanza universitaria se consolidó en torno a la administración superior y la Junta Universitaria, buscando eficiencia, pero limitando la participación democrática de la comunidad universitaria. "La creación de la Junta Universitaria, con 6 de sus 11 miembros externos, representó un cambio significativo en la gobernanza universitaria, pero fue percibida como limitante para la participación

democrática por una mayoría de académicos y estudiantes" (Informante 5, comunicación personal, enero 2022). Este modelo de gobernanza refleja una evolución compleja y controvertida en la gestión universitaria, donde la eficiencia administrativa y la centralización del poder han prevalecido sobre la participación democrática y la autonomía universitaria.

El ejercicio del poder y la gobernabilidad durante este periodo refleja una tensión constante entre los imperativos de modernización y eficiencia, y los ideales de participación democrática y autonomía universitaria. Este análisis reveló cómo las presiones globales y de mercado han creado nuevas formas de poder que trascienden las fronteras institucionales y nacionales, mientras que las características únicas de las universidades como organizaciones específicas, con sus propias culturas y tradiciones, continúan jugando un papel crucial en la configuración de las dinámicas de poder internas.

DISCUSIÓN

La evolución de la UNISON refleja las profundas contradicciones y tensiones inherentes a la transformación neoliberal de la educación superior en México. Este proceso no solo ha reconfigurado las estructuras institucionales y las prácticas académicas, sino que también ha puesto en tela de juicio la misión fundamental de la universidad pública en una sociedad cada vez más mercantilizada. Los hallazgos de esta investigación pueden interpretarse a través del lente teórico de Bourdieu (1984), quien concibe las instituciones educativas como campos de lucha donde diversos agentes compiten por capital simbólico y material. En el caso de la UNISON, observamos una tensión constante entre las fuerzas que buscan alinear la universidad con las demandas del mercado y aquellas que intentan preservar su autonomía y función social crítica. Esta lucha se manifiesta en las reformas curriculares, las políticas de financiamiento y los modelos de gobernanza adoptados a lo largo del tiempo.

La adopción de políticas neoliberales en la UNISON no solo ha afectado su estructura organizativa, sino que ha transformado fundamentalmente la naturaleza del conocimiento producido y transmitido. Siguiendo a Lyotard (1999), podemos argumentar que la universidad ha experimentado un desplazamiento desde la búsqueda del conocimiento por sí mismo hacia la producción de conocimiento "performativo" orientado a la eficiencia y la utilidad económica. Esta transformación plantea preguntas críticas sobre el papel de la universidad en la sociedad y su capacidad para fomentar el pensamiento crítico y la transformación social. Los resultados sugieren que la implementación de políticas basadas en indicadores de desempeño y eficiencia en la UNISON se ha presentado a menudo como una medida técnica y neutral. Sin embargo, siguiendo a Apple (2004), podemos argumentar que estas políticas están lejos de ser neutrales y, de hecho, encarnan valores e ideologías específicas que privilegian ciertas formas de conocimiento y práctica sobre otras. La aparente objetividad de estos indicadores enmascara relaciones de poder y decisiones políticas que merecen un escrutinio crítico más profundo.

La transformación de la UNISON hacia un modelo más orientado al mercado refleja la tendencia global hacia la "universidad emprendedora" descrita por Clark (1998). Sin embargo, nuestros hallazgos sugieren que esta transformación no ha sido ni uniforme ni sin contestación. Es crucial examinar críticamente si esta adaptación representa una respuesta estratégica necesaria o si, por el contrario, constituye una cooptación de la misión universitaria por fuerzas de mercado, como argumentan Slaughter y Leslie (1997) en su teoría del capitalismo académico. Aunque los datos muestran una clara tendencia hacia la adopción de políticas neoliberales, también revelan instancias de resistencia y negociación. Esto sugiere que, siguiendo a Giddens (1984), los actores dentro de la universidad no son meros receptores pasivos de políticas, sino agentes con capacidad de influir en la implementación y los resultados de estas transformaciones. Esta observación abre vías para explorar cómo se pueden cultivar y amplificar estas formas de resistencia para salvaguardar los valores académicos fundamentales.

La adopción de modelos de financiamiento basados en el desempeño y la orientación hacia las demandas del mercado laboral plantea serias preocupaciones sobre la equidad y la justicia social. Siguiendo a Fraser (2009), debemos cuestionar si estas transformaciones están exacerbando las desigualdades existentes y limitando el acceso a la educación superior para grupos marginados. La tensión entre la búsqueda de la excelencia y la misión de inclusión social de la universidad pública emerge como un desafío crítico que requiere una reevaluación fundamental de las prioridades institucionales.

Esta investigación revela que la transformación neoliberal de la UNISON es un proceso complejo, contestado y cargado de contradicciones. Lejos de ser un simple ajuste técnico a nuevas realidades económicas, representa una reconfiguración profunda del propósito y la naturaleza de la educación superior. Los hallazgos nos obligan a cuestionar críticamente las suposiciones subyacentes a estas transformaciones y a imaginar alternativas que puedan reconciliar las demandas de relevancia económica con los imperativos de justicia social, pensamiento crítico y bien público. Esta discusión no solo contribuye a una comprensión más matizada de la evolución de la UNISON, sino que también ofrece un marco para repensar críticamente el futuro de la educación superior en México y más allá. Sugiere la necesidad urgente de desarrollar nuevos modelos de gobernanza universitaria que puedan navegar las presiones del neoliberalismo sin sacrificar los valores fundamentales de la universidad pública.

CONCLUSIÓN

La transformación de la UNISON entre 1991 y 2021 ejemplifica la intrincada dinámica entre poder, gobernabilidad y cambio institucional en el contexto de las reformas neoliberales en la educación superior. Este proceso revela cómo las estructuras de poder y los mecanismos de gobernanza se reconfiguran bajo presiones externas e internas, generando nuevas formas de legitimidad y control institucional. El cambio institucional en la UNISON se manifestó como una respuesta adaptativa a las políticas neoliberales, redefiniendo las relaciones de poder dentro de la universidad. La implementación de la Ley Orgánica No. 4 en 1991 marcó un punto de inflexión, centralizando la autoridad y modificando los procesos de toma de decisiones. Esta reestructuración de la gobernanza reflejó una tensión fundamental entre la eficiencia administrativa promovida por las políticas neoliberales y los ideales de participación democrática arraigados en la tradición universitaria.

La evolución de las estructuras de poder se evidenció en tres fases distintivas: 1) 1982-1991, caracterizada por una crisis de gobernabilidad y legitimidad, culminando en una reforma institucional que centralizó el poder como respuesta a la inestabilidad; 2) 1993-2001, bajo el liderazgo de Jorge Luis Ibarra, en la cual se consolidó un nuevo modelo de gobernanza caracterizado por la adopción de prácticas gerenciales y la profesionalización administrativa; y 3) 2001-2021, periodo en el que se afianzaron estructuras de poder centralizadas, con una creciente tensión entre la eficiencia administrativa y la demanda de participación de diversos actores universitarios.

El cambio institucional se manifestó no solo en la estructura formal de gobierno, sino también en la redistribución del poder simbólico y material dentro de la universidad. La adopción de sistemas de evaluación y acreditación creó nuevas formas de capital académico, alterando las jerarquías existentes y generando nuevos centros de poder basados en la productividad y la competitividad. La gobernabilidad en este contexto de cambio se caracterizó por un delicado equilibrio entre coerción y consenso. Las autoridades universitarias implementaron estrategias de legitimación basadas en discursos de calidad y eficiencia, mientras navegaban por resistencias internas y demandas de mayor participación. Este proceso reveló la naturaleza contestada del cambio institucional, donde diferentes grupos dentro de la universidad negociaron y resistieron las nuevas configuraciones de poder.

El impacto de las políticas neoliberales en la gobernabilidad se manifestó en la creciente importancia de indicadores cuantitativos y métricas de desempeño como fuentes de legitimidad institucional. Esto generó nuevas formas de control y disciplina dentro de la universidad, alterando las relaciones entre administración, facultad y estudiantes (Gil-Antón, 2012). La persistencia de desigualdades estructurales y tensiones entre diferentes campus y facultades subraya cómo el cambio institucional y las nuevas formas de gobernanza pueden reproducir y exacerbar asimetrías de poder existentes. La centralización administrativa, aunque justificada en términos de eficiencia, resultó en una distribución desigual de recursos y oportunidades, generando focos de resistencia y contestación.

El caso de la UNISON ilustra cómo el cambio institucional en el contexto de reformas neoliberales implica una profunda reconfiguración de las estructuras de poder y los mecanismos de gobernabilidad. Este proceso no es lineal ni uniforme, sino que se caracteriza por negociaciones continuas, resistencias y adaptaciones. La experiencia de la UNISON resalta la necesidad de entender el cambio institucional no sólo como un proceso técnico-administrativo, sino como un fenómeno político complejo que implica la renegociación constante de relaciones de poder y legitimidad en el ámbito universitario.

REFERENCIAS

Acosta, A. (2000). Estado, políticas y universidades en un periodo de transición (1982-1994). Fondo de Cultura Económica.

Acosta, A. (2006). Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México, 1990-2000. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, División de Economía y Sociedad, Departamento de Políticas Públicas.

Acosta, A. (2022). Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México. *Perfiles latinoamericanos*, 30(59). Epub 28 de abril de 2023. <https://doi.org/10.18504/pl3059-016-2022>

Amaral, A., y Magalhães, A. (2002). The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In A. Amaral, G. A. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (pp. 1-21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9946-7_1

American Sociological Association. (2018). Code of Ethics. <https://www.asanet.org/code-ethics>

Apple, M. W. (2004). *Ideology and Curriculum*. Routledge.

Bastedo, M. N. (2012). *The organization of higher education: Managing colleges for a new era*. JHU Press.

Birnbaum, R. (2004). The end of shared governance: Looking ahead or looking back. *New directions for higher education*, 2004(127).

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Brinkmann, S. (2014). Unstructured and semi-structured interviewing. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 277-299). Oxford University Press.

Brunner, J., Labraña, J., Ganga, F., y Rodríguez-Ponce, E. (2020). Gobernanza de la educación superior: el papel de las ideas en las políticas. *Revista Iberoamericana De Educación*, 83(1), 211-238. <https://doi.org/10.35362/rie8313866>

Camou, A. (1995). *Gobernabilidad y democracia*. Instituto Federal Electoral.

Cantwell, B., & Kauppinen, I. (Eds.). (2014). *Academic capitalism in the age of globalization*. JHU Press.

Castellanos, M. (1991). *Historia de la Universidad de Sonora (1938-1953)*. Edición a cargo del autor. Hermosillo.

Castellanos, M. (1992). *Historia de la Universidad de Sonora (1953-1967)*. Edición a cargo del autor. Hermosillo.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z>

- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- De Boer, H., & File, J. (2009). Higher education governance reforms across Europe. CHEPS.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9412-4>
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325-348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- Flick, U. (2018). Triangulation in data collection. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data collection* (pp. 527-544). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526416070.n34>
- Fraser, N. (2009). *Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World*. Columbia University Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Gil- Antón, M. (2012). La educación superior en México entre 1990 y 2010. Una conjetura para comprender su transformación. *Estudios Sociológicos*, 30(89), 549-566.
- Gornitzka, Å. (1999). Governmental policies and organizational change in higher education. *Higher Education*, 38(1), 5-31. <https://doi.org/10.1023/A:1003703214848>
- Huisman, J. (2000). Higher education institutions: as different as chalk and cheese? *Higher Education Policy*, 13(1), 41-53. [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(99\)00029-X](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(99)00029-X)
- Kehm, B. (2012). Governance: What is it, and what is it good for? In A. Curaj, P. Scott, L. Vlasceanu, & L. Wilson (Eds.), *European Higher Education at the Crossroads* (pp. 677-691). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3937-6_36
- Kent, R. (1993). Higher education in Mexico: From unregulated expansion to evaluation. *Higher education*, 25(1), 73-83.
- Knight, J. (2008). *Higher education in turmoil: The changing world of internationalization* (Vol. 13). Brill.
- Kretek, P., Dragšič, Ž., y Kehm, B. (2013). Transformation of university governance: On the role of university board members. *Higher Education*, 65(1), 39-58. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9580-x>
- Kuckartz, U., y Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- López, R. (2001). Las formas de gobierno en las IES mexicanas. *Revista de la Educación Superior*, 30(118), 55-77.
- Lyotard, J. F. (1999). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press.

- Maassen, P. (2003). Shifts in governance arrangements. In A. Amaral, V. L. Meek, & I. M. Larsen (Eds.), *The Higher Education Managerial Revolution?* (pp. 31-53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7_3
- Marginson, S., y Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press
- Moncada, C. (1997). *Diez en el Poder (1943-1997)*. Edamex.
- Moreno, A. (1985). *Los aguiluchos. Historia del movimiento estudiantil en Sonora*. UNISON Hermosillo.
- Musselin, C. (2006). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky, & M. Torka (Eds.), *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions* (pp. 63-84). transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839404683-00>
- Neave, G. (2012). *The evaluative state, institutional autonomy and re-engineering higher education in Western Europe: The prince and his pleasure*. Palgrave Macmillan.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Ordorika, I. (2020). *Pandemia y educación superior*. *Revista de la educación superior*, 49(194), 1-8.
- Parsons, T. (1997). *El sistema social*. Alianza Editorial.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Pinheiro, R., & Young, M. (2017). The university as an adaptive resilient organization: A complex systems perspective. In J. Huisman & M. Tight (Eds.), *Theory and Method in Higher Education Research* (pp. 119-136). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003007>
- Quiroz Martínez, M. (1999). *Monografía histórica de la Universidad de Sonora*. Universidad de Sonora.
- Ramirez, F. (2006). Growing commonalities and persistent differences in higher education: Universities between global models and national legacies. In H.-D. Meyer & B. Rowan (Eds.), *The new institutionalism in education* (pp. 123-141). SUNY Press.
- Rodríguez, J. (1997). *Origen y desarrollo de la educación superior en Sonora*. *Estudios Sociales* número 12 vol. VIII enero-junio de 1997. Pp. 55-96.
- Rodríguez, J. (1999). *El desarrollo reciente de la Universidad de Sonora*, en A. Acosta (coord.), *Historias paralelas. Un cuarto de siglo de las universidades públicas en México, 1973-1998* (pp. 109-129). México: UAC J.
- Rodríguez, J. (2000). *Mercado y profesión académica en Sonora*. México: Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior.
- Ruibal C, J., y Quijada H, A. (1985). *Redescubramos Sonora A.C.* <https://redescubramossonora.mx/publicaciones-del-estado-de-sonora-1979-1985/historia-general-de-sonora-iii-periodo-mexico-independiente-1831-1883/>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., y Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press.
- Slaughter, S., y Leslie, L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press.
- Sortillón, M. (1998). *Memorias de la Universidad de Sonora y su escuela de Ingeniería*. Universidad de Sonora Hermosillo, Sonora. México.
- Stensaker, B., y Vabø, A. (2013). Re-inventing shared governance: Implications for organisational culture and institutional leadership. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 256-274. <https://doi.org/10.1111/hequ.12019>
- Tierney, W. G. (2008). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Stylus Publishing, LLC.
- UNISON. (1983). *Informe Anual de Actividades 1983*. Universidad de Sonora.
- UNISON. (1987). *Informe Anual de Actividades 1987*. Universidad de Sonora.
- UNISON. (2001). *Informe Anual de Actividades 2001*. Universidad de Sonora.
- UNISON. (2023). *Informe Anual de Actividades 2023*. Universidad de Sonora.
- Verdugo, J. (2000). *El movimiento estudiantil en la Universidad de Sonora 1970-1974: un enfoque socio histórico a partir del testimonio oral [Tesis de maestría, Colegio de Sonora Hermosillo]*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.