

## **Doctorado en Sociología**

Recambio generacional en las universidades públicas mexicanas.  
La Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma Metropolitana

Presenta:  
Lorena Oliver Villalobos

Dirección de Tesis:  
Dra. Angélica Buendía Espinosa  
Profesor-Investigador del Departamento de Producción Económica  
UAM-Xochimilco

20 de Abril de 2015



Para la elaboración de esta tesis, se contó con el apoyo de una beca  
CONACYT

## Agradecimientos

La tesis que hoy se presenta es el resultado del arduo trabajo de los últimos cuatro años, no solo de mi parte sino también de aquellas personas que me han acompañado a lo largo de este proceso formativo y que han permitido un conjunto de aprendizajes y satisfacciones. Por eso, mi primer agradecimiento es para la Dra. Angélica Buendía Espinosa, directora de tesis. Las palabras son insuficientes para demostrar mi más profunda gratitud por tu paciencia y tenacidad en la conducción de la tesis, no solo dedicaste largas horas de tu tiempo para entender y aterrizar mis ideas sino que también me acompañaste en el transcurso de la investigación, tu apoyo ha sido desde el marco institucional y académico pero también en términos personales y emocionales, siempre con una actitud crítica, abierta y certera. Gracias por todos los consejos, siempre con amabilidad pero con firmeza pero sobre todo por transmitir ese gran entusiasmo y delicadeza que te caracteriza en la investigación, en el entendimiento y sensibilidad ante los conflictos y en tu actuar cotidiano. ¡Eres un gran ejemplo a seguir!

A lo largo de estos años, la investigación fue tomando camino gracias a las lecturas y comentarios del Comité de posgrado: Dra. Norma Rondero, Dra. Dinorah Miller, Dra. Mery Hamui, Dr. Romualdo López, Dr. Adrián de Garay, Dr. Enrique Mancera y Dr. Mario González, pero también de los profesores invitados en los seminarios, congresos y encuentros de la red de estudiantes que comentaron en diversos momentos mi trabajo y que sembraron reflexiones y, por qué no decirlo también nuevas inquietudes.

No puedo dejar de agradecer la lectura y comentarios de las sinodales: Dra. Laura Padilla, Dra. Magdalena Fresán, Dra. Norma Rondero y Dra. Rocío Grediaga, gracias por tomarse el tiempo y la dedicación para leer este trabajo y darme la oportunidad de enriquecerlo a través de su atenta mirada. Ha sido muy gratificante leer e incluir sus observaciones.

Una de las tareas más complicadas fue la recaudación de la información en las universidades, por ello agradezco a la Universidad Autónoma Chapingo por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación en su institución. En particular quiero agradecer el apoyo y disponibilidad del Dr. Quito López Tirado, Subdirector de Recursos Humanos y del Dr. Serafín Tinajero Anaya, Área de Estudios Técnicos de la Universidad Autónoma de Chapingo, así como al Dr. Jaime Hernández y Dr. Jorge Ocampo por sus valiosos comentarios y perspectiva sobre la vida académica en la UACH.

A los profesores que me concedieron entrevistas y accedieron amablemente a contestar los cuestionarios en ambas instituciones ya que sin su colaboración, esta investigación no sería posible, sus nombres quedan en el

anonimato pero su tiempo y colaboración dieron forma y solidez a la investigación.

Los datos son solo eso hasta que se les da una interpretación, por tus asesorías para entender la estadística y manejo de bases de datos, Dr. Roberto Rivera del Río, gracias.

El sinuoso camino se recorre con amigos que te dan la palmada en la espalda pero que también te muestran la arena del reloj que se agota: Milena Téllez, Rosalía Serrano, Estela Maldonado y Abril Acosta gracias por sus debates y comentarios, sin duda alguna, enriquecieron el análisis y fungieron como una (amena) presión para ir avanzando.

A la Mtra. Martha Hanel le agradezco profundamente durante estos años su solidaridad y comprensión así como el apoyo brindado desde la Coordinación de Docencia de la UAM Azcapotzalco para mi formación de grado. También hago mención del apoyo de Marisol Buendía, Cristian Herrera y Luis Arenas quienes colaboraron en la aplicación de encuestas durante el trabajo de campo.

¡Y como no hacer mención de mi familia! Mi preciosa mamá... Gracias Tere por todo tu cariño, que desde su corazón me ha acompañado cada paso, ha escuchado pacientemente mis ideas y ansiedades y ha suspirado a mi lado para que nunca deje de ir tras mis sueños, mi hermana Andrea y mi suegro Abraham Sumoza quienes en todo momento confiaron en que terminaría.

Abraham quien siempre es víctima de mis ocurrencias, ausencias, salidas tarde, horas de lectura y frente a la computadora...

A Sofía por ser la luz de mi vida

A cada uno de ustedes, desde el fondo de mi corazón...

*Gracias*

## Contenido

Contenido .....	V
Índice de figuras .....	IX
Índice de tablas.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
<i>La pregunta de investigación.....</i>	XV
<i>El método comparativo y el estudio de caso.....</i>	XVIII
<i>El estudio de la regulación del trabajo académico.....</i>	XXII
<i>Temas emergentes .....</i>	XXV
<i>Causas que contribuyen al envejecimiento de la planta académica en las universidades públicas mexicanas .....</i>	XXVII
La jubilación anticipada .....	XXXVIII
La jubilación postergada .....	XLIII
Políticas de incorporación de nuevos académicos al iniciar el siglo XXI.....	XLIV
<i>La estructura de la investigación .....</i>	L
PRIMERA PARTE	
CAPITULO 1. Universidad: la arena del juego de tensiones .....	2
1.1 <i>Establecimiento.....</i>	3
1.2 <i>Institución.....</i>	4
1.3 <i>Organización .....</i>	7
1.3.1 Estructura en la toma de decisiones .....	9
1.3.2 Los medios para ejercer el control en una organización.....	11
1.4 <i>La universidad como una organización flojamente acoplada.....</i>	14
1.5 <i>Cierre del capítulo.....</i>	20
CAPITULO 2. Regulación: Gobierno de Estado y gobierno de sí mismo.....	23
2.1 <i>Regulación: Un concepto con diversas aristas .....</i>	23
2.2 <i>¿Para qué se regula?.....</i>	29
2.2.1 La regulación estructural.....	32
2.2.2 La regulación conductual .....	36
2.3 <i>El Estado como agente regulador.....</i>	39
2.3.1 Modos de regulación del Estado .....	42
2.3.1.1 El Estado benefactor. El modo de regulación del siglo XX.....	46
2.3.1.2 La Nueva Gerencia Pública. El modo de regulación actual.....	54
2.4 <i>Cierre del capítulo .....</i>	61
CAPITULO 3. La regulación y su vínculo con el trabajo académico .....	69
3.1 <i>Académicos: los jugadores.....</i>	70
3.2 <i>El ámbito de la regulación laboral-institucional .....</i>	76
3.2.1 Los indicios de la regulación (1929-1944).....	78
3.2.2 La regulación laboral como eje de la regulación académica (1945-1970) ...	82

3.2.3 Cambios en las relaciones laborales: sindicalismo universitario (1970-1989)	85
3.2.4 La racionalidad eficientista: modernización educativa (a partir de 1989)	102
3.3 Cierre del capítulo	111

## SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 4. Las universidades: selección de casos	118
4.1 Tipo de contratación	124
4.2 Esquemas de retiro	129
4.3 Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores	131
4.4 Dimensiones e indicadores	138
CAPITULO 5. Universidad Autónoma Chapingo	140
5.1 De su génesis a la autonomía	140
5.1.1 Estructura organizacional	144
5.1.2 Estructura normativa	146
5.1.2.1 Ingreso, permanencia y promoción del personal académico	146
5.1.2.2 Actividades académicas	149
5.1.2.3 Becas y estímulos	149
5.1.2.4 Jubilación	152
5.1.3 Sindicato	154
5.2 Conformación de la Planta Académica	154
5.2.1 Rangos de edad	155
5.2.2 Edad/Tiempo de dedicación	158
5.2.3 Edad/Antigüedad	159
5.3 Los académicos de la UACH que conforman los grupos de estudio	160
5.3.1 Características generales	162
5.3.1.1 Estructura etaria	162
5.3.1.2 Ingreso	165
5.3.1.3 Permanencia y promoción	172
5.3.1.4 Participación en el programa de Estímulos	174
5.3.1.5 Participación sindical	177
5.3.2 La percepción de los académicos sobre el recambio generacional	178
5.3.2.1 Planificación institucional para un recambio generacional	178
5.3.2.2 Plazas liberadas	180
5.3.2.3 Impacto en el Recambio generacional	183
5.3.2.4 Actividades de docencia	185
5.3.2.5 Actividades de investigación	189
5.3.2.5 Prestigio	191
5.3.3 Los académicos que contemplan el retiro en el corto plazo	192
5.4 La perspectiva institucional a través de sus funcionarios	195
5.4.1 Percepción sobre el recambio generacional	196
5.4.1.1 Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada	197
5.4.1.2 Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada	201
5.4.2 Tensiones organizacionales	205

5.4.2.1 Retiro y alternativas.....	208
5.4.2.2 Disponibilidad de plazas e ingreso de nuevos académicos .....	213
5.4.2.3 Implicaciones en la investigación.....	216
5.4.2.4 Prestigio e identidad.....	220
5.5 Cierre del capítulo.....	221
CAPITULO 6. Universidad Autónoma Metropolitana .....	222
6.1 <i>Génesis de la UAM</i> .....	222
6.1.1 Estructura organizacional.....	224
6.1.2 Estructura normativa .....	226
6.1.2.1 Ingreso, permanencia y promoción del personal académico .....	226
6.1.2.2 Actividades académicas .....	227
6.1.2.3 Becas y estímulos .....	227
6.1.2.4 Jubilación .....	229
6.1.3 Sindicato.....	230
6.2 <i>Conformación de la planta académica</i> .....	231
6.2.1 Rangos de edad.....	232
6.2.2 Antigüedad del personal académico .....	233
6.3 <i>Los académicos de la UAM que conforman los grupos de estudio</i> .....	235
6.3.1 Características generales .....	236
6.3.1.1 Estructura etaria .....	237
6.3.1.2 Ingreso .....	238
6.3.1.3 Permanencia y promoción.....	246
6.3.1.4 Participación en el programa de Estímulos.....	247
6.3.1.5 Participación sindical.....	249
6.3.2 Percepción sobre el recambio generacional.....	250
6.3.2.1 Planificación institucional para un recambio generacional .....	250
6.3.2.2 Plazas liberadas .....	253
6.3.2.3 Impacto en el Recambio generacional.....	256
6.3.2.4 Actividades de docencia.....	260
6.3.2.5 Actividades de investigación.....	265
6.3.3 Los académicos que contemplan el retiro en el corto plazo .....	269
6.4 <i>La perspectiva institucional a través de sus funcionarios</i> .....	272
6.4.1 Percepción sobre el recambio generacional.....	273
6.4.1.1 Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada .....	275
6.4.1.2 Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada .....	277
6.4.2 Tensiones organizacionales.....	281
6.4.2.1 Retiro y alternativas.....	282
6.4.2.2 Disponibilidad de plazas e ingreso de nuevos académicos .....	286
6.4.2.3 Impacto en las actividades de docencia .....	291
6.4.2.4 Impacto en las funciones de investigación.....	293
6.4.2.5 Prestigio y valoración del trabajo académico .....	297
6.4 Cierre del capítulo.....	298
CAPITULO 7. Dos Universidades, un mismo reto .....	299

<i>7.1 Conclusiones de la investigación</i> .....	300
Referencias bibliográficas .....	314
ANEXOS.....	328



## Índice de figuras

Figura 1. Esquemas de retiro en las IES .....	XXXVII
Figura 2. Situación económica de las universidades públicas en 2010 por tipo de contratación .....	XLII
Figura 3. Implicaciones en el sistema de educación superior.....	XLIX
Figura 4. Toma de decisión en las organizaciones: estructuras y estrategias.....	11
Figura 5. Establecimiento, institución y organización .....	14
Figura 6. Establecimiento y disciplina.....	18
Figura 7. Actores de la regulación .....	34
Figura 8. Modos de regulación .....	43
Figura 9. Características de los docentes en la fase de expansión no regulada .....	75
Figura 10. Edad promedio de investigadores SNI, 2013. ....	133
Figura 11. Organigrama de la UACH.....	146
Figura 12. Composición de la planta académica de la UACH por tipo de contratación.....	155
Figura 13. Composición por rango de edad de la UACH.....	156
Figura 14. Profesores de tiempo completo por rango de edad.....	158
Figura 15. Relación entre las variables: Edad/antigüedad.....	163
Figura 16. Tipo de primer contrato UACH. Números relativos por subgrupo.....	166
Figura 17. Antigüedad-definitividad. Números absolutos grupo E.....	167
Figura 18. Como se entera de la plaza UACH. Números relativos por subgrupo.....	168
Figura 19. Máximo grado académico al momento del ingreso. Números relativos por grupo .....	171
Figura 20. Promoción de académicos UACH. Números relativos por grupo .....	174
Figura 21. Participación de académicos en los programas de estímulos. Números relativos .....	176
Figura 22. Afiliación sindical, UACH. Números relativos por subgrupo .....	178
Figura 23. Percepción sobre el recambio generacional en la UACH. Números relativos .....	179
Figura 24. Plazas liberadas, UACH. Números relativos .....	181
Figura 25. Impacto en la organización institucional. UACH .....	184

Figura 26. Actividades de docencia. Números relativos .....	186
Figura 27. Académicos que imparten docencia en posgrado. Números relativos por subgrupos .....	188
Figura 28. Actividades de investigación. Números relativos.....	190
Figura 29. Expectativa de retiro en el corto plazo. Números relativos.....	193
Figura 30. Perspectiva sobre la regulación del retiro por edad o años de servicio.....	195
Figura 31. Ventajas de contar con una planta académica con amplia trayectoria .....	198
Figura 32. Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada.....	203
Figura 33. Tensiones organizacionales UACH .....	207
Figura 34. Composición de la planta académica de la UAM por tipo de contratación .....	231
Figura 35. Composición por rango de edad UAM. Números relativos.....	232
Figura 36. Composición por rango de edad de la UAM. Números relativos .....	233
Figura 37. Antigüedad del personal académico UAM, números relativos.....	234
Figura 38. Comparativo antigüedad, números relativos respecto al total de la planta académica .....	234
Figura 39. Conformación de los grupos por género, UAM.....	237
Figura 40. Tipo de primer contrato UAM. Números relativos por grupo.....	239
Figura 41. Antigüedad – Definitividad. Números absolutos, grupo E.....	240
Figura 42. Como se entera de la plaza UAM. Números relativos por grupo.....	242
Figura 43. Máximo grado al momento del ingreso UAM. Números relativos por grupo.....	245
Figura 44. Promoción de académicos UAM. Números relativos por grupo .....	246
Figura 45. Académicos que participan o han participado en los programas de estímulos UAM. Números relativos por subgrupo .....	248
Figura 46. Afiliación sindical, UAM. Números relativos por subgrupo .....	249
Figura 47. Percepción sobre planificación de recambio generacional UAM, números relativos por grupo ....	250
Figura 48. Percepción sobre las plazas liberadas UAM, números relativos por grupo.....	254
Figura 49. Impacto en la organización institucional UAM .....	257
Figura 50. Origen de la contratación UAM. Números relativos.....	259
Figura 51. Impacto en actividades de docencia. Números relativos .....	261

Figura 52. Diseño de nuevos planes de estudio, grupo E, núm. relativos .....	263
Figura 53. Diseño de nuevos planes de estudio, grupo S, núm. relativos .....	264
Figura 54. Nivel de docencia, UAM, números relativos respecto al Grupo S .....	265
Figura 55. Dirección de tesis en posgrado UAM, números relativos .....	266
Figura 56. Pertenencia a área o grupo de investigación y SNI. Números relativos .....	267
Figura 57. Perspectiva sobre la regulación del retiro por edad o años de .....	272
Figura 58. Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada UAM.....	276
Figura 59. Desventajas UAM .....	280
Figura 60. Tensiones organizacionales .....	282

## Índice de tablas

Tabla 1. Reformas estructurales a los sistemas de retiro en las universidades públicas .....	XXXVIII
Tabla 2. Tipos de organización.....	8
Tabla.3. Categoría de profesor de la Universidad Nacional, 1930 .....	80
Tabla 4. Tensiones generadas por la crisis económica en las universidades .....	96
Tabla 5. Distinciones del Sistema Nacional de Investigadores.....	100
Tabla 6. Clasificación Internacional Normalizada de Educación Terciaria (inicia).....	118
Tabla 7. Porcentaje de escuelas y matrícula por tipo de financiamiento. 2012-2013.....	122
Tabla 8. Comparativo de Personal Docente por tipo de contratación. 1970, 1980, 2013.....	125
Tabla 9. Las 20 IES con mayor proporción de SNI con 60 años de edad o más.....	133
Tabla 10. Estructura organizacional UACH .....	145
Tabla 11. Modalidades de contratación y dedicación de personal académico, UACH.....	148
Tabla 12. Categorías de nivel.....	148
Tabla 13. Puntaje de la evaluación por desempeño.....	151
Tabla 14. Porcentaje de pensión .....	153
Tabla 15. Personal académico por rango de edad .....	155
Tabla 16. Esquemas de retiro ISSSTE .....	159
Tabla 17. Antigüedad del personal académico de Chapingo.....	159
Tabla 18. Definición de los grupos de estudio .....	160
Tabla 19. Conformación de la muestra, UACH.....	161
Tabla 20. Estructura por género, UACH.....	162
Tabla 21. Estructura etaria en los grupos de estudio, UACH .....	163
Tabla 21. Categorías y niveles de los académicos UAM.....	227
Tabla 22. Titulares de tiempo completo con contrato definitivo UAM, números absolutos.....	232
Tabla 23. Conformación de la muestra, UAM .....	235
Tabla 24. Conformación de la muestra, UAM .....	236

Tabla 25. Pertenencia a Unidad Académica por grupo .....	236
Tabla 26. Estructura etaria en los grupos de estudio, UAM.....	237
Tabla 27. Origen de la plaza, grupo E, UAM. Número absolutos .....	259
Tabla 28. Características de los académicos que contemplan el retiro en UAM.....	270
Tabla 29. Características UACH y UAM .....	300
Tabla 30. Retos sobre el ingreso. UACH y UAM .....	301
Tabla 31. Estrategia institucional de recambio generacional. UACH y UAM .....	303
Tabla 32. Ventajas y desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada. UACH y UAM ...	305
Tabla 33. Implicaciones en la docencia. UACH y UAM .....	306
Tabla 34. Implicaciones en la investigación. UACH y UAM.....	307

Las funciones sustantivas de las universidades giran en torno a la docencia, la investigación y la difusión. La primera está centrada en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, la segunda se asocia a la creación, desarrollo e innovación del conocimiento y la tercera se manifiesta a partir de la interacción entre docencia e investigación con la sociedad.

La presente investigación tiene como finalidad analizar la problemática que enfrentan las universidades mexicanas derivada de la permanencia laboral de su planta académica a pesar de contar con las condiciones legales para retirarse. Fenómeno que representa un conjunto de consecuencias o efectos no esperados para las instituciones de educación superior como la dificultad de integración de las nuevas generaciones a la planta académica nacional, pero también en la actualización y pertinencia en el cumplimiento de sus funciones de docencia e investigación.

Es pertinente hacer la aclaración que a pesar de que la difusión de la cultura, y una cuarta función que se ha venido incorporando al quehacer académico, la gestión, engloban actividades que también realizan los académicos, para fines de esta investigación no se incorporan como elementos que generen fuertes tensiones entre los actores, ya que se parte del reconocimiento de que centran sus actividades en tareas de docencia e investigación.

El objeto de estudio que aquí se presenta es la regulación del trabajo académico mientras que el sujeto es el académico mismo, ambos forman parte de un espacio específico complejo: las universidades, las cuales son consideradas organizaciones sociales complejas que definen sus objetivos -la producción y reproducción del conocimiento. Bajo esta premisa, las Instituciones de Educación Superior (IES) establecen estructuras de organización formal e informal que generan tensiones, negociaciones, resistencias y cambios en la praxis y por consiguiente, en los procesos de recambio generacional de la planta académica.

## La pregunta de investigación

La inquietud de abordar esta investigación surge como una forma de dar continuidad al análisis de la complejidad del fenómeno de jubilación postergada en las universidades públicas mexicanas. En investigaciones previas (Bensusán y Ahumada, 2006; Rodríguez, 2009; Oliver, 2010,) se han identificado los elementos presentes en la toma de decisión de los académicos por las cuales siguen activos, en donde juega un papel importante una racionalidad económica pues -además del ingreso mensual medido en salario- se accede a los programas de becas y estímulos, de manera que puede incrementar hasta en un 70% el ingreso mensual. Aunado a ello, también hay prestaciones pactadas en los contratos colectivos de trabajo (CCT) que favorecen a la retención, en particular la referida al seguro de gastos médicos mayores.

Estos factores –vistos desde la perspectiva del académico como sujeto del desarrollo las actividades académicas- evidencian el peso de la regulación laboral y del trabajo académico en las universidades pues establecen la normatividad para el ingreso, la permanencia y promoción del personal académico -y en algunas ocasiones- incluso han establecido elementos que regulan el retiro. Bajo este contexto se plantea la pregunta que guía esta investigación:

¿Cuáles son las implicaciones del proceso de recambio generacional para los académicos, para la universidad y para el desarrollo de las funciones de docencia e investigación bajo el esquema de regulación laboral y regulación del trabajo académico vigente?

De esta primera pregunta, se derivan cuatro interrogantes:

1. ¿Cómo enfrentan las instituciones de educación superior –que carecen de una regulación institucional del retiro de sus académicos- los procesos de recambio generacional y que implicaciones tiene el paulatino envejecimiento de la planta académica para la docencia y la investigación?

2. ¿Cómo enfrentan los académicos con mayor antigüedad laboral<sup>1</sup> –en donde el retiro está regulado por el sistema de seguridad social- el recambio generacional y que implicaciones tiene para la docencia y para la investigación ese tipo de condiciones laborales?
3. ¿Cómo enfrentan los académicos de reciente incorporación<sup>2</sup> el recambio generacional y que implicaciones tiene para la docencia y para la investigación?
4. ¿Es posible prever o planear un cambio en el proceso de recambio generacional bajo el modelo de regulación del trabajo académico actual?  
Y ¿Qué implicaciones tiene esto para la institución y las nuevas generaciones?

El conjunto de preguntas permiten construir el problema de investigación, a través del cual se plantea la tensión entre el académico –como individuo y como sujeto colectivo- y la institución –como organización- a partir de la adopción e institucionalización de acciones que permiten dar continuidad o lograr un cambio en la regulación actual del trabajo académico.

Al interior del sistema de educación superior, el recambio generacional engloba tensiones permanentes entre la institución y el académico, para explicarlas durante esta investigación se tendrán en cuenta algunas consideraciones:

1. El estudio es abordado desde dos actores: el académico (como sujeto) y la institución (como organización) en relación con las funciones sustantivas de docencia e investigación.
2. El académico –como sujeto individual- está representado en dos generaciones, la primera enfrenta una disyuntiva entre “querer y poder jubilarse” mientras que la segunda vive la tensión entre el “querer y poder incorporarse”
3. El eje transversal de los sujetos y la organización es la regulación laboral y del trabajo académico.

---

<sup>1</sup> Académicos con 25 años o más de antigüedad en la institución.

<sup>2</sup> Son aquellos profesores con un ingreso entre 2007 y 2012.



4. La regulación laboral tiene dos aristas: el marco legal federal y la normatividad de las propias instituciones educativas.
5. La regulación del trabajo académico se mueve bajo un esquema de *merit pay*, promovido por políticas públicas que se han orientado a la modernización de la educación superior.

En búsqueda de respuestas, este trabajo tiene como objetivo general explicar las tensiones entre los actores -el académico cercano al retiro y el académico de reciente incorporación- que están presentes en los procesos de recambio generacional y su impacto en las funciones sustantivas de docencia e investigación en función del marco regulatorio actual del trabajo académico.

Los objetivos específicos a desarrollar son:

- Analizar si el recambio generacional impacta en actividades docentes como asesorías, diseño, creación y actualización de planes y programas de estudio a nivel licenciatura y posgrado
- Analizar si el recambio generacional impacta en la creación, continuidad o ruptura de grupos de investigación en función de los esquemas de regulación actual del trabajo académico
- Identificar si la salida de académicos con mayor antigüedad impacta en la obtención de recursos económicos asociados a proyectos de investigación
- Analizar si el prestigio institucional alcanzado a partir de la existencia de grupos de investigación puede verse comprometido por el proceso de recambio generacional
- Explicar las tensiones entre la institución y el académico, generadas en el proceso de recambio generacional en función de un sistema de reconocimiento regulado bajo un esquema de *merit pay*, en dos instituciones educativas.

Una vez que se han definido las preguntas de investigación, es necesario plantear respuestas tentativas. Para ello, las hipótesis hacen referencia a las funciones de docencia, a la investigación y al recambio generacional.

Rubro	Hipótesis
Docencia	Los académicos con mayor trayectoria imparten docencia con más frecuencia en el nivel posgrado mientras que los académicos de reciente incorporación se ubican a nivel licenciatura.
	Los académicos de reciente incorporación participan de manera más activa en actividades de asesoría con los estudiantes de licenciatura.
	La experiencia de los académicos con mayor trayectoria les permite participar de manera más activa en el diseño y actualización de los planes y programas de estudio a nivel de licenciatura pero, debido a que la regulación del trabajo académico actual prioriza la investigación, tienen una mayor presencia en el diseño y actualización de planes de estudio a nivel posgrado.
Investigación	La regulación del trabajo académico actual permite que los procesos de recambio generacional se gesten bajo una lógica de continuidad de los grupos de investigación; no obstante, la incorporación de nuevos académicos también contribuye al desarrollo de proyectos bajo líneas de investigación nuevas.
	La regulación del trabajo académico actual privilegia las funciones de investigación en detrimento de las funciones de docencia.
Recambio generacional	Los procesos de recambio de la planta académica son lentos ya que la regulación de retiro en las universidades públicas es poco atractiva.
	Las trayectorias académicas han generado beneficios para las instituciones educativas: contribuyen al prestigio institucional en la medida que participan en la formación de recursos humanos a nivel de grado y posgrado, colaboran en la creación y desarrollo de innovación a través de proyectos de investigación, se incrementa el financiamiento vinculado para proyectos específicos de investigación. La salida de estos académicos significa pérdidas para las instituciones educativas.

### El método comparativo y el estudio de caso

El siguiente paso es definir los elementos metodológicos que orientan la investigación. Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de una teoría ya existente a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada que sea representativa del fenómeno objeto de estudio, mientras que la segunda consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que sirve como punto de partida al investigador para lo cual no es necesario extraer una

muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez C, 2006).

La temporalidad del desarrollo de esta investigación no permite realizar un estudio exhaustivo del problema del recambio generacional en el sistema de educación superior, por lo que la propuesta metodológica es utilizar un método comparativo a partir de un estudio de caso.

El método comparativo ha sido utilizado en las Ciencias Políticas ya que permite analizar problemas de investigación que se plantean de manera general y que afectan a instituciones, grupos sociales y normas a partir de establecer relaciones empíricas generales entre dos o más variables (Sartori, 1984; Buendía, 2007), permite identificar las diferencias y similitudes en los casos. La comparación se basa en los criterios de homogeneidad (ya sea de una característica en particular o bien, de un sistema general) y la diferencia se presenta en las variaciones internas y los atributos de comparación (Sartori, 1984).

El control comparado generalmente se realiza en términos sincrónicos (horizontalmente), por lo que la variable “tiempo” en los casos a comparar es el mismo o similar, de manera que se puede examinar simultáneamente las semejanzas y diferencias. Este método intenta reconocer factores que puedan considerarse como causa (variables independientes) de un efecto (variables dependientes), en lo que se conoce como causalidad, con el fin de generar modelos explicativos y eventualmente, predictivos. La ventaja de utilizar esta propuesta metodológica es que el diseño de este tipo de investigaciones permite definir problemas específicos (Nohlen, 2002) así como confrontar fenómenos de igual naturaleza separados por el espacio como lo es el proceso de recambio generacional en universidades públicas mexicanas.

La reflexión metodológica del método comparativo se realiza al considerar el contexto, el tiempo y el espacio:

- *Contexto*: Distingue si el contexto es homogéneo o heterogéneo. En la investigación, al identificar los esquemas de retiro por parte de los sistemas de seguridad social -y sus implicaciones para el académico a nivel nacional- se observa un contexto homogéneo, pero cuando el

análisis se realiza a nivel del establecimiento, se debe considerar la regulación laboral pactada por los sindicatos y la universidad a través de los contratos colectivos de trabajo, ahí es donde el contexto presenta variaciones, toca analizar si son relevantes al generar diferencias significativas, o no.

- *Tiempo*: El periodo de tiempo donde se ubica la investigación es el periodo 2012-2014, la comparación que se realiza es sincrónica (simultánea)
- *Espacio*: la comparación se realiza en el ámbito de la regulación laboral nacional y, específicamente, la regulación laboral en dos universidades públicas.

Una de las características del método comparativo es que permite explicar fenómenos a partir de elementos que son conocidos, para ello, se apoya en la analogía, las similitudes o el análisis por contraste. Bajo esta tesitura, la comparación se efectúa sobre tipos de analogías de una estructura, siendo por lo general una comparación institucional. En otras palabras: *“los contextos de los objetos comparados son lo más parecidos posible, tanto por sus dimensiones como por sus aspectos culturales y por sus significaciones”* (Duverger, 1972), así se vislumbran las diferencias sobre un mismo fenómeno.

Entre las ventajas de utilizar esta metodología se encuentran:

- Registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno analizado
- Los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas (documentos, observación directa, observación participante, entrevistas)
- Analiza un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos
- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurre un fenómeno

Se llama estudio de caso a aquel que está centrado en un acontecimiento o caso particular que permita confrontar fenómenos análogos, no busca realizar generalizaciones de orden estadístico sino que pretende realizar generalizaciones analíticas de manera que se pueda representar o generalizar una teoría (Yin, 2003). Los estudios de caso múltiples refuerzan las generalizaciones analíticas (Martínez C, 2006). No obstante, se apoya en técnicas cualitativas y cuantitativas para el trabajo de campo con el fin de cumplir con los requisitos de fiabilidad que un estudio de carácter científico requiere. Este método permite analizar un número reducido de casos, por ello resulta pertinente en la investigación pues se dispone de una temporalidad y recursos limitados. Esta metodología es adecuada *“para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren los fenómenos estudiados, vistos desde diversas perspectivas”* (Chetty citado por Martínez C, 2006: 175).

El trabajo de campo se deriva a partir de la selección de dos casos, esta decisión se basa en los objetivos de la propia investigación, aunado a la viabilidad del trabajo pues el estudio de caso -como metodología- permite obtener una percepción más compleja del objeto de estudio. Comparar dos universidades que enfrentan un mismo fenómeno permite tener una visión más amplia acerca del problema que hoy se estudia.

Al momento de realizar la elección de casos, se consideran las similitudes de la conformación de la planta académica, características de contratación, antigüedad laboral y el esquema de retiro. El reto es encontrar si hay elementos diferenciadores entre ambas universidades, por ejemplo, la participación en proyectos de investigación y/o en funciones de docencia, por señalar algunos.

Debido a que la regulación laboral varía en cada universidad, el punto de partida de esta investigación es realizar una revisión de los esquemas de retiro de las universidades públicas. La intención de este primer momento es identificar las universidades que reúnan dos características: 1) que carezcan de un esquema propio de jubilación para sus académicos y 2) que la contratación de su personal académico sea mayoritariamente de tiempo completo.

Con ello, se identifica a las universidades públicas en donde la antigüedad puede representar un problema en el corto o mediano plazo<sup>3</sup>.

Los procesos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico y las prestaciones relativas al retiro se encuentran claramente señaladas en la normatividad institucional; por ello, el interés en esta investigación se centra en identificar tanto las posibilidades reales de renovación del personal académico bajo los esquemas de retiro actual como el analizar y explicar si hay continuidad o rupturas entre los académicos de edad avanzada y los nuevos académicos en los grupos de investigación.

### **El estudio de la regulación del trabajo académico**

En los últimos treinta años se ha incrementado el número de estudios en torno a la universidad desde perspectivas económicas, organizacionales, políticas, sociales, por mencionar algunas, que analizan el cambio en la estructura, los procesos, los actores y los fines que conforman las instituciones de educación superior, de manera que se contribuya a la explicación de los procesos de transformación y adaptación a las demandas del entorno.

Los cambios se han expresado en una serie de tensiones entre la concepción tradicional y la emergente acerca de lo que debe ser la universidad. Al respecto, el Estado juega un papel central en la orientación del sistema de educación superior ya que “*es la propia dinámica del Estado la que en esencia moldea dicha relación*” (Muñoz, 2006: 31) al ejercer presión -principalmente a través de los mecanismos de financiamiento- para direccionar la política educativa, máxime en las instituciones públicas. Por su parte, el establecimiento también responde a las influencias externas para realizar sus funciones ante una tensión que le permita por un lado, seguir los lineamientos que le dan acceso al financiamiento bajo un esquema de vigilancia pero por otro, que también le permitan defender su autonomía. En ese sentido, se ha instituido una relación de constante tensión entre el sistema de educación

---

<sup>3</sup> La definición temporal de corto, mediano y largo plazo, se relaciona con definiciones de economía con el fin de definir estrategias de planeación. Se considera corto plazo el horizonte temporal que va de la actualidad a un año, el mediano plazo se sitúa en el periodo que va de uno a cinco años y el largo plazo, es el horizonte temporal posterior a cinco años.

superior y el Estado en la medida que el segundo se rige por mecanismos sustentados en criterios de racionalidad de la gestión pública y, que es precisamente a través del financiamiento, que busca regular las actividades sustantivas de la universidad (Muñoz, 2009).

En otras palabras, los modos de racionalidad del Estado modifican la relación entre éste y la universidad, de manera que constantemente se presentan tensiones y procesos de negociación. El cambio en la mentalidad gubernamental, orientada a la nueva gerencia pública<sup>4</sup> incide en la vida académica, no solo en términos de la estructura administrativa y operatividad de los establecimientos, sino que también modifica la concepción misma del deber ser del académico. Así, se transita de una independencia académica y administrativa a una dependencia de las políticas gubernamentales estructuradas en mecanismos de planeación y evaluación que se cristalizan a través de los aparatos de regulación del Estado centrada en la calidad (bajo una lógica de rendición de cuentas que se traduce en términos de eficiencia y productividad del gasto público). La implementación de un mecanismo evaluador ha generado tensiones, críticas y resistencias pues otorga al Estado un amplio poder en la direccionalidad del sistema<sup>5</sup>.

A partir de la década de los ochenta los estudios que se han realizado sobre la regulación del trabajo académico distinguen dos aristas: financiamiento y trabajo académico.

### *Regulación del financiamiento*

Un primer enfoque de estudio sobre regulación del financiamiento se centra en identificar el impacto que han tenido los diversos mecanismos de financiamiento en el sistema de educación superior (Levy, 1995; López Z, 1995; Mendoza R, 2007), reflejo de las mentalidades del gobierno.

---

<sup>4</sup> La nueva gerencia pública constituye una visión privada de lo público, propone que los problemas políticos tienen soluciones económicas (Guerrero, 2003). Las políticas públicas de educación superior se orientan a la evaluación del desempeño a partir de una contabilidad de productos del trabajo, situación que modifica las condiciones de trabajo del académico. Ver apartado 2.3.3

<sup>5</sup> Ver capítulo tres.

El segundo enfoque se orienta -a través de estudios actuariales- a medir el impacto de los pasivos contingentes que atraviesan las universidades públicas derivados de los esquemas de retiro de sus académicos (SEP-ANUIES, 2001; Aguirre F, 2010; Muñoz, 2009), así como proponer soluciones que disminuyan los problemas económicos de las instituciones. Para lograrlo, ha sido necesario modificar los mecanismos de regulación del retiro al interior de las universidades (Bensusán y Ahumada, 2006; Fresán, Buendía y Comas, 2010; Rodríguez, 2009).

### *Regulación del trabajo académico*

Una segunda línea de estudio ha dirigido su atención al impacto que la regulación del trabajo académico tiene sobre los académicos mismos, tanto en su organización como en el sistema de reconocimiento (Brunner y Flishfisch, 1989; Clark, 1993). Por ejemplo, ya desde 1988 se señala que hay cambios en la vitalidad académica derivados de las formas de organización del trabajo académico (Clark y Lewis, 1988). Los autores señalan que la realización de las funciones sustantivas se ve obstaculizada por cuestiones más administrativas que propiamente académicas, como lo es el estilo de dirección de un establecimiento ya que los profesores de reciente incorporación difícilmente realizan actividades de gestión.

Los cambios en la regulación del trabajo académico no solo son posibles porque hay un proceso de adaptación a las transformaciones que experimenta la educación superior sino que también el académico mismo vive una transformación de sus intereses, perspectivas y prioridades (Bland y Bergquist, 1997), por ello, a pesar de que a nivel institucional se *mide con la misma vara* en términos de reconocimiento a la realización de las funciones sustantivas, los académicos, atraviesan distintas etapas de la vida que influyen en la posibilidad y capacidad de producción intelectual. Al respecto la vitalidad académica es entendida como:

“Entre los factores intrínsecos que influyen en la vitalidad de un miembro de la facultad y la productividad se incluye la socialización, el conocimiento de la materia y las habilidades, así como los mentores pasados, hábitos de trabajo, el desarrollo profesional de adultos, una red



vital de colegas, proyectos simultáneos en curso, el tiempo de trabajo suficiente, la orientación, la autonomía, el compromiso y la moral. Los estudios muestran que los factores extrínsecos también influyen en la productividad de los miembros de la facultad y la vitalidad. Las instituciones pueden mejorar la productividad de los docentes mediante el establecimiento de objetivos claros y coordinados y haciendo hincapié en las funciones básicas de la facultad (investigación y docencia), una cultura de apoyo académico, un clima positivo en el grupo, la gobernanza participativa, la organización descentralizada, la comunicación frecuente, recursos suficientes y accesibles, una masa crítica de profesores que han estado juntos por un tiempo y aportan diferentes perspectivas, salarios dignos y justos y otros beneficios, reclutamiento y selección dirigida, de forma activa ofreciendo oportunidades para el crecimiento y el liderazgo experimentado, académico participativo” (Bland, 1997: 6)

También se han realizado estudios acerca de los diferentes momentos históricos que inciden en la conformación de la carrera académica (Gil, et al, 1992; Grediaga, 2000; Galaz y Gil, 2009; Kent, 1996). Al finalizar la década de los ochenta se inicia un periodo de regulación del trabajo académico -bajo la premisa de modernización educativa- el eje de los modos de regulación es la evaluación. A través de ella, se regula y legitima el ingreso, la permanencia y la promoción de los académicos de manera que influye tanto en la valoración como en la praxis de sus funciones (Ibarra, 2001; Rondero, 2005) pero además, legitima el discurso gubernamental dirigido a la calidad educativa.

### **Temas emergentes**

Los estudios que hasta ahora se han realizado buscan respuestas a los problemas actuales y futuros que atraviesa el sistema de educación superior -tanto en términos económicos como organizacionales- en ellos se percibe un fenómeno latente: en un extremo se observa una tendencia al envejecimiento de la planta académica, en el otro, hay una dificultad para incorporar a nuevos académicos. Este fenómeno permite reflexionar sobre la salida e incorporación de nuevos académicos.

Al hablar de la salida de un académico surgen interrogantes como ¿cuándo se debe retirar un académico? ¿Se debe jubilar un académico solo por contar con las condiciones legales para hacerlo aun cuando sea capaz de continuar su aporte en conocimientos y experiencia? O visto desde el polo

opuesto ¿debe un académico de edad avanzada continuar activo por no contar con mecanismos atractivos de retiro? Si bien es cierto que existe una normatividad que regula el retiro (a través de los sistemas de seguridad social), también se requiere debatir si la edad y/o antigüedad son elementos suficientes para solicitar el retiro. Ambos fenómenos invitan a reflexionar sobre cuáles son los elementos que tanto las instituciones educativas como los propios académicos deben considerar para el retiro.

Si el enfoque se centra en la incorporación de nuevos académicos, la normatividad institucional señala que el ingreso de un profesor titular es a través de concurso de oposición, las preguntas que hay que considerar son ¿quiénes logran ingresar? Y ¿Aportan ideas nuevas para la docencia o la investigación?

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada con respecto al tema de recambio generacional, se observa que el interés por los estudios que abordan el retiro y jubilación de los académicos en el sistema de educación superior -y su impacto en los procesos de ingreso de nuevos académicos- es relativamente nuevo.

En México, el primer esfuerzo por tener un diagnóstico sobre los sistemas de jubilación en las instituciones de educación superior fue el estudio actuarial de la ANUIES en 2001 (SEP-ANUIES, 2002) en el cuál se proponen cambios que permitan mitigar los problemas financieros de las UPM, pero es hasta 2006 que se publican los resultados del proyecto *Sistemas de jubilación en las instituciones públicas de educación superior y composición por edad del personal académico* (Bensusán y Ahumada, 2006). En él se concluye que la complejidad y heterogeneidad del sistema dificulta pensar en un solo sistema de retiro, pues varían las condiciones de ingreso y permanencia de manera que no es posible pensar en una fórmula única para atender el impacto financiero derivado de los esquemas de retiro.

Las crisis se generan principalmente porque los montos de las pensiones se encuentran enmarcados en un sistema de jubilación dinámica, es decir, incrementan en la misma proporción en que aumenta anualmente el

salario del trabajador activo, situación que genera 250,000 millones de pesos en pasivos.

Este primer acercamiento general es el precedente de estudios de caso que abordan el problema de envejecimiento de la planta académica. El tema de recambio generacional entra en escena como una preocupación de los propios académicos por identificar el contexto institucional de sus establecimientos (Muñoz, 2006; Galaz y Gil, 2009; Fresán, Buendía y Comas, 2010). Las investigaciones evidencian que el retiro laboral está determinado de manera importante por el nivel de ingresos del académico, sin embargo, no hay relación concluyente entre la edad y la productividad o vitalidad académica (Rodríguez, 2009).

En concreto, el estudio del retiro de los académicos ha cobrado importancia en la última década a raíz de las crisis financieras ocasionadas en las universidades públicas. Sin embargo, la principal vertiente de análisis ha sido desde una perspectiva económica, por ello, la presente investigación aborda un tema poco explorado: el impacto en las funciones de docencia e investigación del recambio generacional en las universidades públicas mexicanas.

### **Causas que contribuyen al envejecimiento de la planta académica en las universidades públicas mexicanas**

Con la finalidad de identificar el contexto bajo el cual se inserta el tema de investigación, es importante conocer los elementos exógenos a las propias instituciones que coadyuvan al fenómeno del envejecimiento de la planta académica, elementos que se abordan en este apartado.

#### *El envejecimiento de la población: una tendencia compartida*

El envejecimiento de la población es una tendencia universal, sin embargo presenta variaciones por zonas, evidenciándose primero en Asia y Europa y posteriormente en América Latina.

En Asia, donde la esperanza de vida era sólo de 41.2 años en el período de 1950-1955, se prevé que alcance los 70.3 años en 2010-2015. Por ejemplo,

en 2009, el 22% de la población japonesa tiene 65 años o más (OIT, 2009). Por su parte, China atraviesa una explosión demográfica en los años 50 y 60 de manera que ya en la década de los ochenta la mayor parte de su población alcanzaba la edad laboral y en la década actual comienzan a jubilarse, situación que favorece al incremento de la población de la tercera edad en ese país. El aumento en el número de población jubilada sin un crecimiento equivalente en el número de niños que pasan a ser adultos tendrá como consecuencia un descenso en el porcentaje de la población activa china al 56-58% a mediados de siglo. Para entonces China tendrá una de las poblaciones más ancianas del mundo y contará con una base laboral relativamente limitada sobre la que sustentar un pequeño número de niños y una multitud de jubilados (Pettis, 2013).

En Europa, países como Italia y Alemania concentran el 20% de su población en la tercera edad. Para el 2050, el número de personas de edad en África aumentará de 54 millones a 213 millones (OMS, 2014). Para 1999 la Unión Europea señala la necesidad de contar con planteamientos políticos globales que permitieran hacer frente a las repercusiones económicas y sociales, así como garantizar el acceso a cuidados de salud de la población; posteriormente se reconoce que el envejecimiento también afecta a los países en vías de desarrollo. A nivel global se producirán cambios considerables en la contribución de los diversos grupos de edad, las estimaciones señalan que entre 1995 y 2015 el grupo de edad entre 20-29 años descenderá en 11 millones (- 20%), mientras que los individuos en rango entre 50-64 aumentará en 16,5 millones (+ 25%) (Unión Europea, 1999).

El proceso de envejecimiento es más lento en América Latina que en Asia y Europa. Países como Brasil, Cuba, Argentina, México, Uruguay, Puerto Rico y Chile presentan un ritmo similar (Ham, 2004). Durante la década de los cincuenta tienen un incremento en las tasas de natalidad que continúa hasta los ochenta, de manera que a principios del siglo XXI, la población en edad laboral aún muestra un periodo de crecimiento que frenará a partir del segundo cuarto de siglo. Sin embargo, el envejecimiento de la población es un proceso inapelable que muestra un ritmo de crecimiento relevante.

En México, durante el 2000, el 5% de la población es mayor a 60 años, se estima que esta cifra llegue a 27.5% para el 2050 (CONAPO, 2000). El país atraviesa por un proceso de decrecimiento en la población infantil y juvenil, con una esperanza de vida de 73.2 años para los hombres y 78.1 años para las mujeres (CONAPO, 2006). Esto significa que la población en edad laboral se mantiene en el mediano plazo pero hay un inminente ensanchamiento de la población en edad avanzada.

Según el Informe de las Naciones Unidas *World Population Ageing 2007*, a nivel mundial para 2047, el porcentaje de la población de 60 años o más, será mayor que la población de jóvenes, se prevé que para ese año la población de edad avanzada alcance la cifra de 2,000 millones. Este fenómeno –que estará en su apogeo a mediados del siglo- ya repercute negativamente en organizaciones que han basado sus esquemas de financiamiento en estructuras demográficas, claro ejemplo de ello son los sistemas de seguridad social, proyectos de ahorro y retiro, así como los esquemas predominantes de empleo durante el siglo XX, entre otras.

La Unión Europea ha desarrollado diversas iniciativas para disminuir el impacto social y financiero del envejecimiento poblacional. En el ámbito social, se realizan acciones contra la discriminación y exclusión, en el rubro de salubridad, se mejoran los mecanismos de asistencia sanitaria y económicamente, se modifican los sistemas de protección social. Aunado a ello, se requiere prolongar la participación de los trabajadores en el mercado laboral (Unión Europea, 1999). Estos cambios son visibles en las reformas realizadas a los sistemas de seguridad social, tanto en Europa como en América Latina, que van de un sistema de reparto hacia uno basado en el ahorro individual<sup>6</sup>. La recomposición demográfica de la población es un tema que cobra interés en la agenda política a raíz de los problemas económicos que ha generado en los sistemas de seguridad social, es por ello que el

---

<sup>6</sup> El sistema de reparto se organiza bajo el principio de solidaridad a partir de un aporte obligatorio realizado por los trabajadores laboralmente activos con el que se forma un fondo para atender las pensiones y jubilaciones de los trabajadores jubilados mientras que el ahorro individual, como su nombre lo expresa, es responsabilidad del propio trabajador.

siguiente apartado centra su atención en dar a conocer los principales aspectos de la regulación del retiro de los sistemas de seguridad social en el país.

### *Los sistemas de seguridad social: la regulación del retiro*

Al igual que las instituciones de educación, economía y salubridad, la seguridad social es considerada como un servicio público con objetivos funcionales que dotan de legitimidad al Estado por surgir de la noción de bienestar social. Se caracteriza por estar sujeta a la regulación gubernamental y en consecuencia, es controlada por el Estado pero es necesario reconocer que el contenido y alcance de la regulación de los sistemas de seguridad social no son estáticos sino que realizan ajustes y adaptaciones para adecuarse a las necesidades sociales, de manera que se vislumbran diversos momentos de regulación.

Anteriormente se ha comentado que en México entre la década de los cuarenta y los sesenta, se vive un proceso de crecimiento demográfico. No obstante, el retiro se reconoce como un derecho aún antes de la existencia de los sistemas de seguridad social. A modo de ejemplo, en 1904 y 1906 se establecen leyes que reconocen los accidentes de trabajo y especifican la responsabilidad de los patrones para indemnizar a los trabajadores; en 1913, el Plan de Guadalupe señala la necesidad de incluir la seguridad social, pero no es sino hasta 1917 -con la promulgación de la Constitución Mexicana- que se da respuesta a las demandas sociales relativas a las obligaciones patronales<sup>7</sup> en donde se establecen normas en materia de previsión y seguridad social. A partir de este momento, se considera como un derecho garantizar el bienestar de la población.

Sin embargo, un grupo considerable de ciudadanos no cuentan con protección social, de manera que en 1925 se promulga la Ley General de Pensiones Civiles y de Retiro, dicha ley señala que el trabajador -con ayuda del Estado- debe contribuir a la formación de un fondo sobre el cuál gravita el

---

<sup>7</sup> Una característica de la Constitución de 1917 es que los derechos sociales adquieren gran relevancia. A través del Artículo 123 se plasma el pensamiento inspirador del derecho laboral, entre otras cosas, se decreta la fijación de una jornada máxima de ocho horas, la indemnización por despido injustificado, el derecho de asociación y de huelga y el establecimiento de normas en materia de previsión y seguridad social.

otorgamiento de pensiones y préstamos, a partir de la promulgación de dicha ley, se crea la Dirección General de Pensiones Civiles y Retiro, como un organismo público descentralizado. Aquí ya se contempla la pensión por vejez y por antigüedad<sup>8</sup>.

El 28 de agosto de 1931 el Diario Oficial de la Federación publica la primera Ley Federal del Trabajo<sup>9</sup>, reglamentaria del artículo 123 constitucional, instrumento normativo que genera condiciones de trabajo mínimas a favor de los trabajadores en materia colectiva (De Buen, s/f). Esta ley se conformó por 685 artículos, desarrollados en 11 títulos y 14 transitorios. El título sexto era el relativo a los riesgos profesionales. En él se estableció el principio del riesgo profesional: el patrón era responsable por la reparación, no sólo de los estragos causados por accidentes o enfermedades debidos a su propia culpa, sino también los que provienen de culpa no intencional del obrero, de caso fortuito o de una causa indeterminada.

Los diputados de la XXXIV Legislatura que participaron en la iniciativa de esta ley, consideraron que esta reglamentación debería ser provisional de tal forma que se sentaran las bases para una ley de seguro social en donde se abarcara legalmente la protección en términos de retiro, jubilación, enfermedad, muerte o falta de trabajo (Trejo S, 2013)

En 1943 se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objetivo de brindar protección a los trabajadores y en 1959 se transforma y adiciona el apartado B, del Artículo 123 Constitucional, el cual favorece a la creación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

El 28 de diciembre de 1963 se publica en el DOF la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, misma que es de observancia general para titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, el ISSSTE, el Instituto Nacional de la Vivienda, la Lotería Nacional, el Hospital

---

<sup>8</sup> El retiro se ofrece a los 15 años de cotización y/o a los 65 años de edad, el tiempo calculado es consistente con la esperanza de vida, que en la década de los cuarenta, es de 40 años de edad en promedio.

<sup>9</sup> Esta ley fue derogada el 1º de mayo de 1970. En 1980 la LFT es modificada, misma que rige actualmente.

Infantil, entre otros. El capítulo IV, artículo VI, inciso C establece como obligación de los titulares de las instituciones, brindar a sus trabajadores jubilación o pensión por invalidez, vejez o muerte, así como brindar atención médica y medicinas para los familiares de los trabajadores, en los términos de la Ley del ISSSTE. La conformación de un marco normativo que favorece la protección de los trabajadores permite garantizar los derechos universales de protección de salud y retiro:

“La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado” (Artículo 2, Ley del Seguro Social, 1995)

En la década de los cuarenta, la racionalidad del Estado gira en torno de la política social, por ello se implementa el modelo de reparto generacional en los sistemas de pensiones. En ese sentido, se crea -y regula- como un derecho laboral positivo, de acuerdo al modelo “bismarckiano”, el cual determina que para acceder a las prestaciones, se realiza una aportación tripartita entre el derechohabiente, el Estado y la empresa. El modelo de reparto alude a un beneficio definido, en donde las aportaciones de los trabajadores activos financian el pago de pensiones de los trabajadores que se retiran, de manera que el pago de las cuotas permite la sustentabilidad del sistema. Bajo este tenor, la *solidaridad intergeneracional* se basa en un esquema de recaudación fiscal a través del pago de impuestos y de cuotas obrero-patronales en donde las contribuciones permiten construir una reserva parcial para el pago de futuras pensiones. En otras palabras, el esquema de financiamiento por impuestos y pago de cuotas permite que las pensiones de los trabajadores jubilados se solventen con las contribuciones de los trabajadores activos (Oliver, 2010).

Para la década de los sesenta, la Ley de seguridad social establece el retiro a los 27 años de cotización para mujeres y 30 para hombres, esto significa que la edad promedio de retiro es a los 52 años. Este fenómeno genera que se paguen pensiones innecesarias e impacta directamente en las



finanzas de las instituciones de seguridad social. Un derecho establecido a principios del siglo tuvo un efecto no esperado, con el transcurso del tiempo los efectos económicos se tornan negativos en el sentido de generar pasivos contingentes en las instituciones de seguridad social. Para remediarlo, el estado debe generar nuevas políticas a partir de la modificación de la regulación del sistema de pensiones (fundamentada en premisas económicas, que a su vez, asume costos sociales).

Tanto en Europa como en América Latina, el primer foco rojo que demanda atención de los gobiernos federales, derivados de los cambios demográficos y la recomposición de la pirámide poblacional, es el esquema de regulación de los sistemas de seguridad social, que desde finales del siglo XX, atraviesan fuertes crisis financieras derivadas del incremento en la esperanza de vida, el costo de la atención de los usuarios (número de beneficiarios que demandan atención, tipo de enfermedades crónicas y costo de medicamentos), los mecanismos de captación de recursos (esquema de reparto generacional), una administración ineficaz y el pago de pensiones.

Durante el siglo XX se configuraron estructuras de reparto generacional que se caracterizan porque los beneficios de los pensionados se solventan con las aportaciones de los trabajadores activos pero con la transición demográfica, aunada a los efectos de la economía (con mayor crecimiento en el mercado informal), el sistema de reparto ya no garantiza el pago de pensiones, pues la cantidad de trabajadores jubilados incrementa mientras que los trabajadores activos disminuyen.

A modo de ejemplo, en Europa, en la década de los sesenta, la relación de trabajadores activos por jubilado era de 5:1, pero se estima que en el 2030, la relación sea de 2:1. En este trabajo en particular, resulta necesario comprender el impacto de los cambios demográficos en los sistemas de seguridad social pues toda regulación social tiene efectos económicos y toda regulación económica tiene efectos sociales, y esto ha impactado tanto en los sistemas de retiro como en la decisión de los propios académicos de permanecer activos. Ante la pregunta ¿cómo afecta la transición demográfica en los sistemas de seguridad social? se observa que en términos de cobertura,

el sistema de seguridad social ha tenido un incremento considerable, no obstante, se ocasionan problemas relacionados con:

- a. Los esquemas de recaudación: pues disminuye la proporción de trabajadores activos que aportan recursos de manera directa, mientras que los familiares afiliados que reciben atención médica y prestaciones sin realizar un aporte incrementa.
- b. Tipo de atención médica: se atiende cada vez con mayor frecuencia enfermedades crónico-degenerativas cuya atención requiere de mayor inversión en recursos económicos.
- c. Cambios demográficos: En términos económicos, como consecuencia de la estructura demográfica, hay un incremento en el número de pensionados, así mismo, el incremento en la esperanza de vida genera el pago de pensiones por más años.

Para disminuir estos problemas, en la década de los noventa, diversos países realizaron reformas estructurales en sus sistemas de retiro, sin embargo, ya desde 1973 se visualiza el impacto financiero que conlleva el modelo de reparto. La primera restructuración del sistema de pensiones del IMSS consiste en implementar un cálculo de pensión basado en el salario promedio de los últimos cinco años, así como considerar el número de semanas cotizadas por el trabajador pero este primer cambio no logra solventar el problema, que incrementa considerablemente con el paso del tiempo.

Las primeras reformas estructurales a los sistemas de seguridad social surgen en países Europeos a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa (Inglaterra 1988, Australia 1992, Suecia 1994), en donde se transita de un sistema de reparto generacional hacia un sistema de cuentas financieras. En América Latina, Chile es el primer país en reformar su sistema de retiro. Países como Argentina, Colombia, El Salvador, México y Perú también realizan reformas durante la década de los noventa, enfocados al tránsito de un sistema de administración estatal a un sistema de participación individualizada.

En México es hasta 1992 que el gobierno federal modifica la regulación del sistema de pensiones, a través de la creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) el cual complementa la forma de establecer la pensión del IMSS a través de la Ley del Seguro Social de 1973, el complemento consiste en que las aportaciones del 2% del salario base de cotización, se acumula en una cuenta bancaria de ahorro individual, con ello se apertura la participación bancaria en la administración de cuentas para el retiro.

En 1997 se consolida el sistema de contribución definida (individualizada) con la creación de las Administradoras de Fondos para el Retiro, AFORES. Estas administradoras de fondos de pensión otorgan un rendimiento de fondos en relación con el riesgo y el rendimiento de los fondos de las subcuentas con base en a la edad del trabajador.

La principal característica es el cambio en el rol del Estado: pasa de ser el único proveedor de recursos financieros a permitir la participación del sector privado a partir de manejar esquemas de contribuciones definidas en cuentas individualizadas. La transformación de las funciones, procesos y objetivos del Estado, responde a una tendencia para hacer más eficientes los servicios públicos a partir de implementar prácticas gerenciales del sector privado. Este fenómeno, denominado como la Nueva Gerencia Pública (NGP), se caracteriza por modificar las estructuras gubernamentales.

En otras palabras, la inviabilidad de los sistemas de retiro ha generado la necesidad de transitar de un esquema de reparto hacia un esquema de cuentas individuales de retiro, en donde el trabajador es el responsable de realizar aportaciones durante su vida activa con una aportación del patrón, y en donde, el monto del beneficio dependerá de dichas cantidades y de los rendimientos financieros que tenga la cuenta durante el periodo de ahorro. Como parte de las modificaciones a la regulación de los sistemas de retiro, se encuentran:

- Incremento en la edad de retiro
- Incremento en la antigüedad para acceder al retiro
- Establecer salarios tope de pago de pensión
- Disminución de los beneficios de la jubilación

### *Treinta años después: la crisis en las universidades públicas mexicanas*

En México, no es sino hasta la primera década del siglo XXI que los sistemas de retiro son reconocidos como un problema real para el sistema de educación superior, pues varias instituciones se ven desestabilizadas y comprometidas en la viabilidad de sus finanzas debido al costo del pago de pensiones y prestaciones contingentes pactadas en los contratos colectivos de trabajo de las universidades públicas.

En el 2000, durante la XV sesión del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) se decide analizar la magnitud del problema que representa los sistemas de pensiones, para ello se conforma la Comisión SEP-ANUIES encargada de analizar la problemática en las instituciones de educación superior con respecto a sus esquemas de retiro a partir de estudios actuariales. En la sesión XVI del CUPIA se presenta el primer informe de los trabajos de la Comisión y un estudio del Actuario Francisco Miguel Aguirre, se concluye que debido a la heterogeneidad de los sistemas de retiro en las universidades es necesario realizar estudios actuariales con criterios estandarizados. En 2001 el Actuario Carlos Soto Pérez establece los “Términos de Referencia para la Valuación Actuarial Estandarizada de las Universidades” de manera que cada universidad cuente con las bases necesarias para realizar sus estudios actuariales.

Durante la Sesión XXXII del CUPIA se conforma una Comisión SEP-ANUIES para encontrar soluciones a las cargas financieras que atraviesan las universidades públicas derivadas de sus esquemas de pensiones, de tal forma que en 2002 se cuenta por primera vez con estudios actuariales homogéneos que permiten realizar un diagnóstico de la situación real en las 32 universidades públicas estatales.

Los resultados especifican que la heterogeneidad de los sistemas no permite pensar en una fórmula única para atender el impacto financiero derivado de los esquemas de retiro, sin embargo se identifica que la edad promedio en la que se accede a la jubilación es de 52 años, aunado a ello, los montos de las pensiones se encuentran enmarcados en un sistema de jubilación dinámica, es decir, se incrementan en la misma proporción en que

aumenta anualmente el salario del trabajador activo, situación que genera 250,000 millones de pesos en pasivos.

En otras palabras, cada institución ha establecido sus propios mecanismos de retiro, sin embargo, se identifican cuatro esquemas básicos de retiro entre las universidades (Bensusán y Ahumada, 2006):

Figura 1. Esquemas de retiro en las IES



Fuente: (Bensusán y Ahumada, 2006; Aguirre F, 2010)

Estos cuatro esquemas de retiro enfrentan en diferente nivel, el grado de inviabilidad financiera en sus sistemas de pensiones. Así, quienes se encuentran en el primer nivel tienen un menor riesgo financiero, mientras que el de mayor posibilidad de descapitalización es el cuarto (Aguirre F, 2010). Los esquemas de retiro han impactado en la conformación de las plantas académicas, si bien es cierto que no se puede hablar de un problema en particular, si se identifican dos tendencias a) la jubilación anticipada y b) la jubilación postergada.

## La jubilación anticipada

A partir del diagnóstico presentado por solicitud de la CUPIA, se establece que hay universidades en donde se pagan pensiones incluso durante más tiempo del que el académico ha cotizado, a este fenómeno se le llama *jubilación anticipada* (Bensusán y Ahumada, 2006). A partir de 2002, el gobierno federal ha destinado recursos económicos para apoyar reformas a los beneficios que las instituciones otorgan a sus trabajadores a través de la creación del Fondo de Apoyo para las Reformas Estructurales de las Universidades Públicas Estatales (FAREUPE). Su objetivo es que las universidades que cuentan con un esquema propio o mixto de pensión modifiquen sus sistemas de retiro para disminuir los pasivos contingentes.

Para acceder a los recursos, las universidades se comprometen a reducir los déficits actuariales y los pasivos contingentes a través de realizar cambios a los contratos colectivos de trabajo, a los estatutos y, en su caso, a las leyes orgánicas, con el fin de garantizar la aplicación de las reformas estructurales. De las 26 universidades que en 2002 presentan sus propuestas de reforma, 20 reciben los recursos; el cambio más significativo está ligado a la regulación del retiro en estas instituciones educativas. La tabla 1 muestra los principales cambios que se han realizado, tanto para las generaciones actuales como para las futuras:

Tabla 1. Reformas estructurales a los sistemas de retiro en las universidades públicas

Generación	Reforma
Actual	Establecer una edad mínima de retiro (60 años) de manera gradual, a fin de afectar lo menos posible a los trabajadores activos
	Hacer incrementos graduales a los esquemas de pensiones por edad y antigüedad (30 años de antigüedad)
	Definir un salario regulador de jubilación que tome como base el salario promedio de la vida laboral del empleado y no el último como trabajador activo (elimina la pensión dinámica)
	Implementar bonos por permanencia en el empleo para aquellos trabajadores que difieran su jubilación, sin que formen parte de los beneficios de retiro
	Establecer aportaciones a los fondos pensionarios, que se incrementen gradualmente cada año, hasta llegar a niveles del 15% de la nómina de las instituciones

Fuente: Elaboración propia

Generación	Reforma
Nuevas generaciones	Tener acceso a la jubilación con al menos 65 años de edad y 30 de antigüedad
	Implementar esquemas de jubilación anticipada a partir de los 60 años de edad
	Establecer las aportaciones y cuotas al fondo desde el principio en los niveles del 15% de la nómina de las instituciones
	Hacer portables las cuotas y aportaciones, a fin de facilitar el establecimiento de las cuentas individuales
	Definir un salario regulador de jubilación

Fuente: Elaboración propia

Además de eliminar las dobles pensiones en las universidades públicas, las reformas estructurales han contribuido en la disminución de los pasivos contingentes:

“Las reformas han consistido en diversas medidas para la disminución de los pasivos, como son: creación de un fondo de pensiones; incremento de las cuotas de los trabajadores y de las instituciones; establecimiento de un salario regulador para el otorgamiento de las pensiones; establecimiento del criterio de edad aunado al de antigüedad para acceder a la pensión; estímulos para diferir la jubilación, y nuevos esquemas de jubilación y pensión para las nuevas generaciones” (ANUIES, 2005: 20)

El apoyo económico ha continuado a lo largo de los años con la participación de 33 instituciones. Así, entre 2002 y 2011 se han destinado 9,088 millones de pesos para apoyar las reformas (SEP, 2013). A cambio, las instituciones deben generar ahorros superiores al monto de los recursos que se asignen para su realización así como garantizar que las medidas contenidas no den lugar a nuevos adeudos (Aguirre F, 2010). En el documento *Evaluación del ahorro y diagnóstico de los resultados obtenidos por las reformas a los beneficios que otorgan a sus trabajadores 2002-2008*, elaborada por el actuario Carlos Soto se señala que el ahorro real alcanzado por las universidades públicas es de \$ 335'980,541 miles de pesos, mientras que la disminución de los pasivos es del orden de \$ 49'774,593 miles de pesos (Soto, 2009: 7).

En ese sentido, las modificaciones a la regulación laboral en función de los esquemas de retiro que las universidades realizan con el apoyo del fondo, impactan positivamente en el ámbito económico al disminuir los pasivos que se han generado por el modelo de retiro. No obstante, en 2011 las universidades

públicas estatales aún enfrentan una deuda de 449 mil millones de pesos para el pago de pensiones. Parte de esta problemática se debe a que no todas las universidades cuentan con reservas financieras para afrontar los gastos de sus sistemas de pensiones y jubilaciones.

Aunado a ello, cada año incrementa el número de trabajadores que demanda esta prestación. Para el 2012 suman ya 33 universidades públicas las que han modificado sus esquemas de retiro para acceder al programa de apoyo a las reformas estructurales, entre los elementos que han reestructurado se encuentran: a) aumento en la edad de jubilación (de 60 a 65 años), b) antigüedad en los años de servicio (de 25 a 30), c) salario regulado (promedio del salario percibido en los últimos cinco años) e incremento en las pensiones del salario mínimo regional.

Magdalena Fresán, Angélica Buendía y Oscar Comas (2010) señalan que el tipo de contratación ha sido un factor relevante para configurar la profesión académica:

“la profesión académica es una opción laboral real para el universo de las profesiones y graduados que se formaron al amparo de las políticas educativas [...] implica transitar por senderos perfilados institucionalizados (carrera académica) para recorrerse con mayor o menor celeridad, dependiendo del logro de metas establecidas como puntos finales de etapas en la vida del sujeto dedicado a esta profesión. El punto de arranque de la carrera académica lo constituye la contratación” (Fresán, Buendía y Comas, 2010: 9)

En ese sentido, la definitividad es atractiva ya que estimula la permanencia del personal pues representa ventajas en términos de seguridad laboral y acceso a prestaciones, al sistema de reconocimiento meritocrático y reconocimiento simbólico; además, el académico goza de libertad de cátedra, entre otras ventajas, por ello, las instituciones de educación superior que cuentan con plazas definitivas son consideradas como un espacio laboral atractivo.

Sin embargo, la figura 2 permite observar que el tipo de contratación no es una variable determinante para postergar la jubilación pues de ser cierto, las universidades con mayor porcentaje de profesores de tiempo completo tendrían una situación económica resuelta o casi resuelta pero no es así, ya que universidades como la Universidad Autónoma de Nayarit, la Benemérita

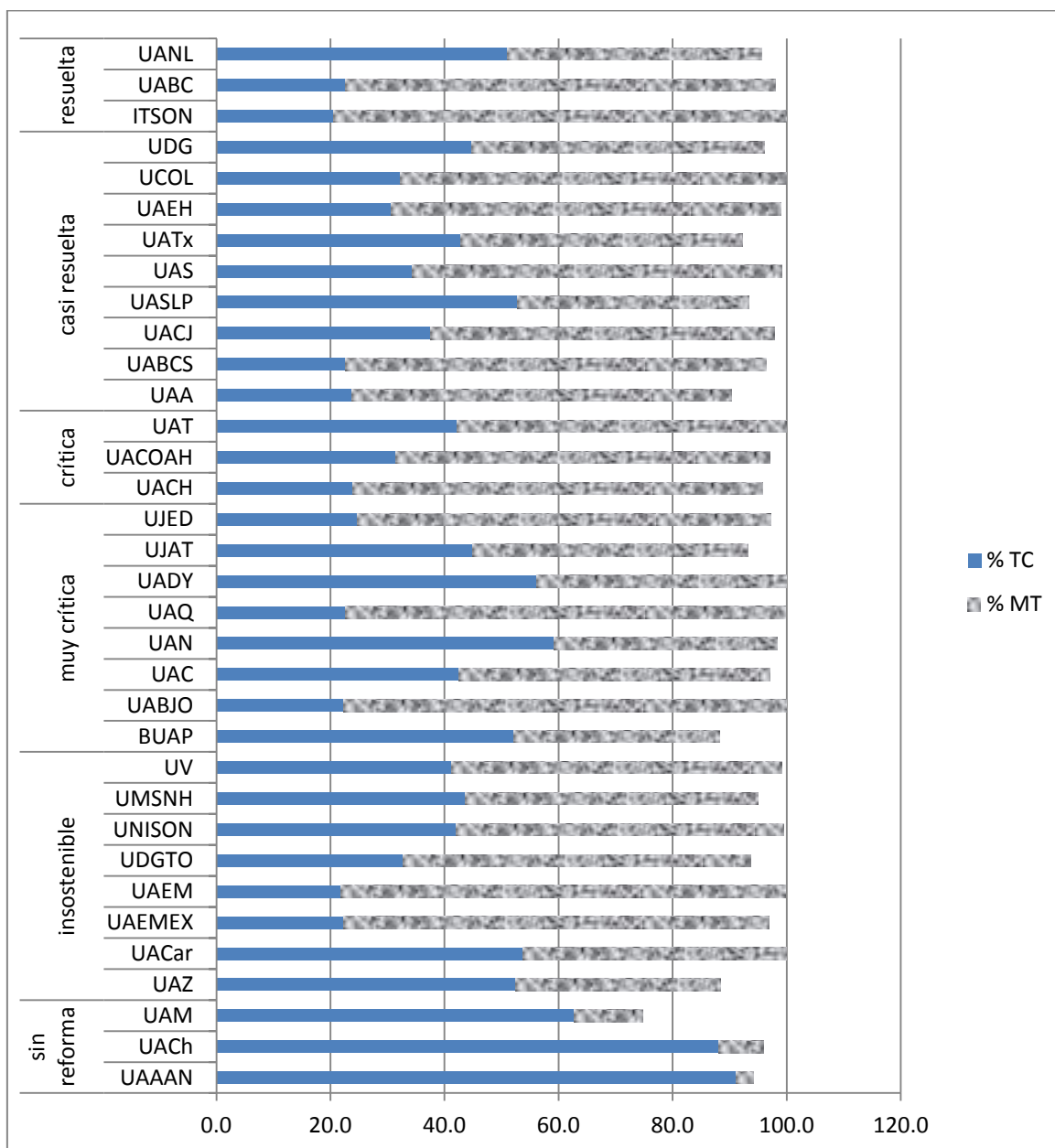


Universidad Autónoma de Puebla, la Universidad Autónoma de Zacatecas, la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad Autónoma del Carmen tienen una población cercana al 60% de profesores de tiempo completo pero con estructuras financieras en situación de crisis.

De las doce instituciones con situación resuelta o casi resuelta, cuatro de ellas tienen una composición de su planta académica con contrato de tiempo completo superior al 40% pero de las 16 universidades en situación adversa, diez también tienen un porcentaje superior al 40% de planta académica de tiempo completo, mientras que el ITSON y la UABC tienen una baja proporción de académicos de tiempo completo pero su situación financiera está resuelta. Este dato muestra que no hay una relación directa entre el tipo de contratación y la situación económica de la institución. La figura muestra que en 2010 hay ocho universidades que presentan una situación financiera insostenible y ocho más tienen una situación muy crítica, de manera que se corre el riesgo de desestabilizar su economía, mientras que en el polo opuesto solo hay tres instituciones con una situación económica resuelta.

Las reformas a los esquemas de pensiones deben considerar variables como la edad del académico al momento de ingresar y la antigüedad tanto en la institución como en la cotización en el sistema de seguridad social, además de estos dos elementos, se debe considerar la esperanza de vida, el salario al momento de jubilarse y, en su caso, la jubilación dinámica (en las IES donde se establece este modelo de jubilación), así como el rendimiento financiero de los fondos de pensiones de las IES y las aportaciones a los fondos de pensiones, pues estos elementos, en su conjunto, contribuyen a la disminución de los pasivos en las universidades públicas (Izar L y Ynzunza, 2011).

Figura 2. Situación económica de las universidades públicas en 2010 por tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia con información del (ExeCUM, 2012, Aguirre F, 2009 y <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/181411.html>)

En la figura se incluyen tres universidades que no participan en el proyecto de apoyo a reformas estructurales (UAM, UAAAN y UACH) ya que no cuentan con un esquema de retiro institucional sino que su personal se jubila bajo la normatividad de los sistemas de seguridad social.

Los esquemas de pensión mixtos y dinámicos han producido diversos efectos no deseados, el principal ha sido la jubilación anticipada, es decir, los académicos dejan de trabajar cuando aún gozan de sus facultades y niveles de productividad, por lo que el retiro no sería necesario. El pago de pensiones genera pasivos contingentes a las universidades al no tener la capacidad financiera para cumplir con el pago de sus compromisos. Pero ¿Qué sucede en las instituciones de educación superior con esquemas de regulación del retiro definidos solo por el sistema de seguridad social? El siguiente apartado da respuesta a esta interrogante.

### La jubilación postergada

En los establecimientos en donde el retiro se otorga solamente bajo la regulación del sistema de seguridad social, el pago de pensión se establece a partir del salario base y con un tope máximo de salarios mínimos (IMSS<sup>10</sup> e ISSSTE<sup>11</sup>). Aunado a ello, en caso de retirarse, los académicos dejan de percibir prestaciones pactadas en los contratos colectivos de trabajo importantes, por ejemplo el seguro de gastos médicos mayores o aguinaldo, así como los ingresos adicionales al salario que se reciben a través de los sistemas de reconocimiento (becas y estímulos) que se ofrecen en los establecimientos, pero también en organizaciones externas (como el sistema nacional de investigadores, el programa de estímulos al desempeño del personal docente, ESDEPED o el programa para el desarrollo profesional docente para el tipo superior, PRODEP). Esta disminución de ingresos y de prestaciones -desde una perspectiva racional- concibe al retiro como una opción poco atractiva para los académicos, principalmente derivada de la

---

<sup>10</sup> Para el IMSS existen dos opciones, la primera corresponde a la Ley de 1973 la cual señala que el cálculo de la pensión depende del salario promedio percibido durante los últimos cinco años que cotizó el trabajador, y de la edad en que se jubila. Si se llega a la edad oficial de 65 años, la pensión es igual al 100% del salario promedio percibido en el periodo mencionado. La segunda opción corresponde a la Ley de 1997, misma que establece que el monto de la pensión depende fundamentalmente del monto acumulado en la cuenta de Afore con un tope de 25 salarios mínimos.

<sup>11</sup> En el capítulo II, sección I, artículo 7 señala que el monto máximo de las pensiones no podrá exceder del 100% del promedio del sueldo básico disfrutado en el año inmediato anterior a la fecha de baja del trabajador. Así mismo, el monto máximo de pensión no podrá exceder diez veces el salario mínimo.

disminución de ingresos (que puede ser hasta del 70%), aunado a ello, factores como la definitividad y la valoración del trabajo académico son elementos que coadyuvan a postergar la jubilación en las instituciones con esquemas de retiro reguladas por los sistemas de seguridad social, contribuyendo al fenómeno de envejecimiento de la planta académica.

### **Políticas de incorporación de nuevos académicos al iniciar el siglo XXI**

Otro problema latente al iniciar el siglo XXI es que no se han generado procesos regulados de incorporación de nuevos académicos a las universidades. En México las políticas de contratación son diversas y las instituciones poseen sus propios escalafones y tabuladores en los que establecen las categorías, los tipos de contratación y los requisitos para ingresar, permanecer y avanzar en la carrera académica. Sin embargo, en general pueden encontrarse tres categorías de profesor: titular, asociado y asistente, cada una de ellas con tres o cuatro niveles. El régimen de contratación puede ser, a su vez, de tiempo completo, de medio tiempo y de tiempo parcial o por horas.

La selección de personal académico se limita al número de plazas disponibles en los establecimientos. Los candidatos a obtener una plaza deben presentarse a los concursos de oposición o de evaluación curricular que se convoquen por cada institución universitaria, la demanda de plazas proviene de los departamentos universitarios pero:

“existe en algunos casos una práctica muy extendida que lleva a congelar las vacantes que se liberan o a atomizar las plazas de tiempo completo para dividir las en plazas por horas lo que fuertemente cuestionado por las comunidades. Es así que un alto porcentaje de programas educativos en las universidades del interior estudiadas se sostiene con base en contrataciones por tiempo determinado y tiempo parcial” (Bensusán y Ahumada, 2006: 24).

Esta ambigüedad en las políticas de contratación se ha empezado a combatir bajo disposiciones específicas como los programas de retención<sup>12</sup> y repatriación<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> La retención es la incorporación de investigadores tanto mexicanos como extranjeros residentes en el país sin adscripción o plaza vigente, en una Institución anfitriona en México.

<sup>13</sup> La repatriación es la incorporación de investigadores mexicanos residentes en el extranjero que deseen hacer contribuciones en los equipos de investigación establecidos en el país en instituciones de educación superior o centros de investigación.

de CONACYT. Por su parte, el PROMEP -que inicia en 1996- entre sus objetivos busca fortalecer los Cuerpos Académicos a través de dos acciones específicas: otorgar becas para estudios de posgrado y apoyar a la creación de nuevas plazas a las universidades públicas para la contratación a tiempo completo de profesores con estudios de maestría y preferentemente doctorado. Otras alternativas surgen desde las propias universidades donde se ha diseñado algún programa de incorporación de personal académico de carrera. Claro ejemplo lo constituye el Colegio de México y la UNAM.

### *El Colegio de México*

En 2005, el Colegio de México crea un *Plan de pensiones complementarias* compatible con las que otorga el ISSSTE. Se integra con dos fondos: a) Fondo de Pensiones de Beneficio Definido y b) Fondo de Capitalización Individual. El primero se integra con recursos provenientes de las aportaciones que realiza la Institución, mientras que el segundo se establece con recursos que aporta cada uno de los afiliados al Plan en concepto de ahorro, así como los que realice El COLMEX en cantidades iguales a las de cada afiliado. El personal académico y administrativo se puede retirar de manera anticipada (con 55 años de edad y por lo menos 15 de antigüedad con una reducción del 5% por cada año en el cual el retiro se anticipe a los 60 años de edad o bien, tener un retiro normal (con 30 años de antigüedad sin importar la edad o con 60 años de edad para el personal administrativo y 65 años para los académicos que cumplan con 10 años de antigüedad). Además, el personal académico afiliado puede aplazar el retiro a partir de los 65 años de edad mediante la obtención de una prórroga por cinco años adicionales para continuar inscrito en el Plan, previa aprobación del Presidente de El Colegio en consulta con las instancias académicas competentes (COLMEX, 2005).

El plan de pensiones complementarias consiste en recibir el importe equivalente al 1.5% (uno punto cinco por ciento) del salario pensionable promedio de los últimos doce meses, multiplicado por el tiempo de servicio pensionable, siempre que la suma que resulte de la pensión del Plan más la pensión que otorga el ISSSTE y la pensión del Fondo de Capitalización

Individual, no excedan del 100% del salario pensionable promedio de los últimos doce meses, vigente a la fecha del retiro. Cualquier excedente que resulte como monto de la pensión del Plan, será ajustado al 100% del salario pensionable promedio de los últimos doce meses vigente a la fecha del retiro y únicamente podrá pagarse una cantidad mayor al 100%, cuando se trate de recursos del afiliado que provengan de sus aportaciones al Fondo de Capitalización Individual.

Los afiliados al Plan deberán realizar aportaciones del 4.5% (cuatro punto cinco por ciento) del salario definido para los efectos del Plan; por su parte la Institución deberá aportar una cantidad equivalente al mismo porcentaje de cada afiliado, las cuales serán invertidas en el fondo de capitalización individual.

El COLMEX es la primera institución que diseña un programa de recambio generacional, no solo se trata de mejorar las condiciones de retiro de sus académicos sino que se además se preocupa por aprovechar la experiencia de quienes han colaborado en el Colegio por muchos años<sup>14</sup> así como incorporar a nuevos académicos y reordenar de manera paulatina al personal académico, atendiendo a su verdadero perfil y a las actividades que realiza.

Para cumplir con dichos fines, en 2007 recibe un presupuesto de 526.4 millones de pesos, integrado como: *a*). subsidio federal \$437.7 millones (incluye \$60 millones recibidos para el Plan de jubilaciones); *b*) proyectos especiales \$78.2 millones, y *c*) ingresos propios \$10.5 millones. Así como un apoyo de \$120 millones ofrecidos por la Secretaría de Educación Pública para el proceso de jubilación de 15 académicos<sup>15</sup> y 10 miembros del personal administrativo (COLMEX, 2008). Entre los beneficios que el COLMEX otorga a los profesores jubilados es que cuentan con un lugar adecuado para continuar

---

<sup>14</sup> A través del Programa de Estudios Interdisciplinarios, que depende de la Coordinación General Académica, de manera que mantengan su vínculo con El Colegio y puedan continuar en el Sistema Nacional de Investigadores (COLMEX, 2008)

<sup>15</sup> Quienes además de la pensión del ISSSTE, cuentan con la pensión complementaria de El Colegio y la beca del SNI -para quienes son miembros.

con sus actividades; reciben el pago de estímulos académicos cuando imparten cursos o dirigen tesis y tienen acceso a la Biblioteca y las demás instalaciones.

Para cubrir las plazas vacantes, se estableció el proceso de convocatoria pública nacional e internacional; el candidato debe contar con el grado de doctor, tener una labor destacada en la docencia e investigación, pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores en el caso de los mexicanos y publicaciones arbitradas. Con esta acción se busca incrementar la proporción del personal académico de carrera y disminuir el número de investigadores de proyecto y por honorarios (COLMEX, 2008). Finalmente, el Colegio también ha implementado un proceso de reordenamiento de la planta académica o simplificación de la plantilla misma que tiene como fin reducir el personal académico por *proyecto*<sup>16</sup> (COLMEX, 2008) sin afectar la normatividad institucional ni las funciones sustantivas del Centro:

“la edad promedio de la planta académica en 2005, momento en que se inicia la actual administración, era de 56.05 años y para 2013 fue de 54.69 años. Es decir, hubo una reducción de 1.36 años. En el caso de que no se hubiera contado con un plan de pensiones, la edad media hubiera sido de 64.05 para 2013. Esto significa que la disminución real de la edad media fue de 9.36 años, 64.05 menos 54.69 años” (COLMEX, 2013: 1).

El programa ha permitido reducir la edad promedio de la planta académica; hasta 2013 se han jubilado aproximadamente el 24% de los académicos<sup>17</sup> (COLMEX, 2013).

### *La Universidad Nacional Autónoma de México*

Por su parte, en noviembre de 2012 la UNAM pone en marcha el *Programa de Renovación de la Planta Académica* que tiene como objetivo principal lograr un balance adecuado de capacidades y experiencia de su personal académico. “La iniciativa cuenta con dos vertientes principales: la primera es ofrecer al personal académico de carrera de tiempo completo una mejor opción de jubilación, y la segunda, abrir oportunidades de contratación a jóvenes

---

<sup>16</sup> Entre 2005 y 2013 éste personal disminuyó de 64 a 21 (COLMEX, 2013: 1)

<sup>17</sup> 45 miembros del personal académico y 54 miembros del personal administrativo (COLMEX, 2013)

*capacitados para afrontar las tareas docentes y de investigación que la Universidad requiere”* (UNAM, 2012: 8).

En el programa de retiro, los académicos se jubilan bajo los términos de la Ley del ISSSTE y reciben una gratificación por jubilación establecida en el contrato colectivo de trabajo. Adicionalmente, obtienen una renta mensual vitalicia contratada por la UNAM con una aseguradora privada, cuyo monto es de de \$20,000, cantidad que se actualizará conforme al salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, y un seguro vitalicio de gastos médicos mayores, en idénticas condiciones a las que gozan los académicos en activo (UNAM, 2012: 8). En esta primera etapa pueden participar hasta 200 académicos de carrera y técnicos académicos que cuenten con 70 años de edad y con una antigüedad de 25 años o más (los siete últimos años deberán ser profesores de tiempo completo).

Al fomentar la jubilación también se favorece la contratación de nuevos académicos, para tal efecto, se crea el *Subprograma de Incorporación de Jóvenes Académicos de Carrera*, el cual persigue los siguientes objetivos: a) cubrir las necesidades y las vacantes generadas por el Subprograma de Retiro Voluntario por Jubilación, por la reasignación de plazas de profesor o de investigador emérito, y por otros programas e iniciativas que surjan para la incorporación de jóvenes académicos y b) reforzar las áreas del conocimiento existentes y atender las áreas o necesidades emergentes, de conformidad con los planes de desarrollo de las entidades académicas de la UNAM (UNAM, 2012).

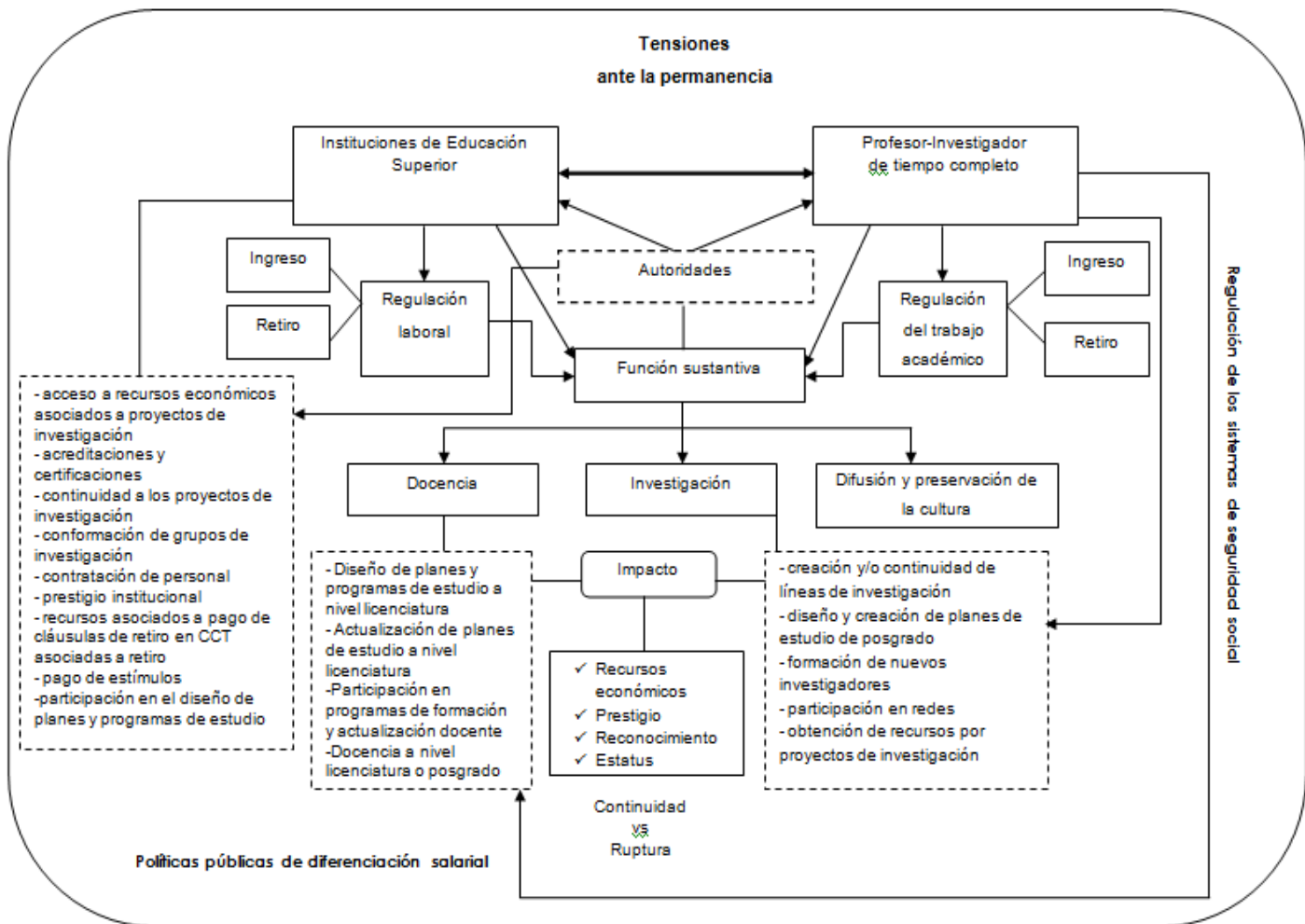
Los interesados en formar parte de ese subprograma deberán tener una edad no mayor de 36 años y contar con grado de maestro o doctor, según las necesidades académicas y los requisitos que establezca el subprograma y las normas de operación que para tal efecto se expedirán, además de observar lo dispuesto en el Estatuto del Personal Académico y la Legislación Universitaria.

Ambas instituciones han implementado un programa que permita el paulatino recambio generacional de sus académicos. Debido a que el envejecimiento de la planta académica es un fenómeno creciente en las universidades públicas, es importante reflexionar si el criterio de edad *por sí*



*mismo*, representa un problema para los académicos o las instituciones. Considerar solo el factor edad como causal de un problema sería minimizar el propio fenómeno, por ello, se requiere analizar diversas variables presentes en el juego de relaciones y que *en su conjunto* generan tensiones en el proceso de retiro y, por lo tanto, también de incorporación de nuevos académicos. A continuación se presenta un diagrama que visualiza las tensiones en el sistema de educación superior ante la permanencia de académicos de edad avanzada y sus implicaciones en las funciones de docencia e investigación con la intención de direccionar las acciones de la propia investigación.

Figura 3. Implicaciones en el sistema de educación superior



Fuente: Elaboración propia

## La estructura de la investigación

El estudio se divide en dos partes: la primera está compuesta por los tres primeros capítulos, los cuáles identifican los paradigmas teóricos-prácticos que orientan la investigación. A partir de ello, es posible abordar, ubicar y explicar las tensiones que se generan entre las universidades y los académicos. La teoría organizacional, el nuevo institucionalismo y la teoría de la regulación funcionan como los ejes teóricos que acercan al lector con el objeto y el sujeto de estudio. Así, los primeros capítulos abordan aspectos teóricos y contextuales que permiten entender las particularidades históricas que han forjado los modos de regulación del Estado y de las universidades.

La intención de esta primera parte es introducir la reflexión sobre el cambio organizacional en el proceso de renovación de la planta académica de las universidades públicas mexicanas en un contexto que regula el ingreso, la permanencia y la promoción pero sin claridad en el momento del retiro.

En la segunda parte se analizan dos universidades específicas con la finalidad de contar con información derivada de las herramientas diseñadas con el objetivo de que permitan recuperar la percepción de los actores sobre el recambio de la planta académica en las universidades, así como el impacto de este fenómeno en las funciones de docencia e investigación.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, el presente trabajo se divide en siete capítulos.

El primer capítulo diferencia los conceptos de establecimiento, institución y organización pues suelen utilizarse de manera similar en el ámbito educativo pero cada uno tiene una característica específica y que en conjunto, conforman a la universidad, misma que tiene una organización compleja. Este primer capítulo presenta la arena del juego como el espacio donde se gestan las relaciones entre los académicos y su normatividad.

El concepto de regulación se presenta en el segundo capítulo. A través de identificarlo desde diversas disciplinas como la economía, la administración o la política, es posible comprender *para qué se regula y cómo se regula*, y en función de ello, se puede explicar las diferentes formas de ejercer el poder, no como un elemento coercitivo sino como un acto social en donde están

presentes diversos actores: Estado, universidades, académicos, entre otros. No es posible explicar la regulación del sistema de educación superior en México sin volcar la mirada a los modos de regulación del Estado, pues es ahí donde se materializan las diversas racionalidades que han guiado las políticas públicas, aunque es en las propias universidades donde se gestan los espacios de resistencia, negociación y/o aceptación de las políticas públicas. En este capítulo distingue dos modos de regulación Estatal: el primero bajo una línea de protección mientras que el segundo direcciona su praxis hacia un sistema de gestión, identificar ambos modos de regulación permite comprender la direccionalidad de las políticas públicas en el ámbito de educación superior.

Los dos primeros capítulos introducen al lector en la arena y las reglas del juego, ahora toca conocer a los jugadores. El tercer capítulo muestra las peculiaridades de la profesión académica, además se enfoca en analizar los elementos de la regulación en las universidades. La regulación es un proceso de construcción social que atraviesa diversas etapas; bajo una mirada retrospectiva se analizan cuatro: a) los inicios de la regulación en la educación superior (1900-1940), b) la conformación de la regulación laboral en las universidades (1945-1970), c) la regulación bilateral (1970-1989) y c) la regulación eficientista (1990-2000).

Una vez que se ha conformado la estructura teórica de la tesis se abre paso a la segunda parte de la investigación. El cuarto capítulo presenta la selección de casos a partir de la construcción de una tipología del sistema de educación superior, también se definen las dimensiones e indicadores que dan sentido a la investigación.

En los capítulos cinco y seis se muestra una caracterización de las universidades seleccionadas, para ello se da a conocer los mecanismos de regulación formal de las instituciones, posteriormente se presentan los resultados del trabajo cuantitativo y cualitativo sobre la percepción de los académicos respecto al recambio generacional en su institución de adscripción. De esta forma se obtiene una respuesta a la interrogante de cuál es el impacto de la regulación del trabajo académico sobre las funciones de docencia e investigación en cada uno de los casos seleccionados.

En las ciencias sociales es importante realizar análisis comparativos que permitan explicar similitudes y puntos de divergencia en las tensiones originadas por la regulación del trabajo académico y la regulación laboral. Por ello, el séptimo capítulo presenta las conclusiones a partir del análisis entre las dos universidades, se muestra como la regulación actual del trabajo académico en sus distintos niveles (nacional e institucional) impacta en las funciones de docencia e investigación al interior de las universidades seleccionadas.

# PRIMERA PARTE

*Las formas de institucionalización mezclan disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, fenómenos relacionados con la costumbre o la moda, también pueden tomar forma de un dispositivo cerrado sobre sí mismo con sus lugares específicos, sus reglamentos propios, sus estructuras jerárquicas y una relativa autonomía funcional, pueden formar sistemas muy complejos que tienen como función construir la instancia de control global, el principio de regulación. (Michel Foucault, 1988)*

*Las instituciones imponen restricciones al definir los límites legales, morales y fronteras culturales [...] es esencial reconocer que también apoyan y potencializan las actividades y actores. (Scott, 2008: 50)*

La presente investigación busca responder cómo la regulación laboral y del trabajo académico inciden en el proceso de recambio generacional en las universidades públicas mexicanas, es por ello que la primera parte del trabajo centra su atención en formular los conceptos que guían el análisis, de manera que se cuente con las herramientas teóricas que coadyuven a la comprensión de las relaciones sociales, institucionales y organizacionales que regulan el trabajo académico.

Las universidades públicas tienen una estructura organizativa con una naturaleza específica que les permite distinguirse de otras organizaciones; sus objetivos están inmersos en una dualidad: por un lado, cumplen con una función social en términos vinculación con la sociedad; y por otro, (de manera simultánea) tienen una estructura y lógica interna que establece los medios de generación, transmisión y reproducción del conocimiento.

Esto significa que como organización, forma parte integral del Estado y está sujeta a ciertas reglas pero también goza de una autonomía que no todas las dependencias o entidades gubernamentales tienen. Es en este espacio donde se conjuga una diversidad de intereses, objetivos, metas y modos de pensar, actuar y dotar de significados a las acciones e ideologías de los actores por lo que se generan numerosas tensiones, mismas que impactan tanto en el ámbito formal como en el informal en la praxis de las funciones sustantivas de la universidad. Para comprender su complejidad, primero se requiere diferenciar tres conceptos que suelen utilizarse como sinónimos pero que no lo son sino que tienen ciertas disimilitudes: *establecimiento*, *institución* y *organización*. Señalar sus diferencias permite comprender el espacio de acción del académico y por tanto coadyuva a la comprensión del juego de tensiones que en él está involucrado.

## 1.1 Establecimiento

La actividad académica se agrupa en disciplinas y establecimientos, éste último está formado por la institución educativa que agrupa a especialistas de diversos campos del conocimiento o disciplinas, estudiantes y personal administrativo (Clark, 1991). La noción de establecimiento alude a los elementos físicos -entendidos como el conjunto de edificios que se ubican total o parcialmente de manera geográfica en una localidad concreta- que integran a “la universidad” como una entidad definida de dimensiones considerables y con una identidad.

En términos sociales, se concede que es en su interior donde se llevan a cabo las funciones sustantivas de la universidad. Se caracterizan por tener una estructura de diferenciación horizontal y una vertical al interior de las instituciones y entre las instituciones<sup>18</sup> de manera que también representa una forma de autoridad –burocrática e institucional- que, junto con otras formas de autoridad (basadas en la disciplina, el gremio, la acción colegiada, la autoridad gubernamental, política y carismática) imperan el día a día del académico.

Reconocer a la universidad como establecimiento, permite coordinar y administrar recursos (económicos y humanos) en el marco de una institución, de esta forma también se aportan datos básicos sobre el sistema de educación superior (SES) como número de académicos, matrícula, financiamiento, entre otros; de manera que constituyen la modalidad organizacional más visible dentro del SES.

Una vez que se ha identificado el concepto de establecimiento es posible apreciar en su interior la existencia de una regulación a partir de reglamentos y una regulación informal de la conducta. Esta forma de organización permite que fluyan procesos de interacción entre los académicos a partir de una vinculación entre las normas y los símbolos institucionales (formales e informales):

---

<sup>18</sup> Burton Clark (1991) señala que la diferenciación horizontal establece secciones y sectores, tales como facultades, escuelas y centros de investigación, así como las unidades operativas básicas: cátedra, instituto y departamento que comprenden una determinada especialidad o disciplina y que configuran el espacio donde se estructuran las tensiones sobre el ingreso, permanencia y promoción del personal académico. Por su parte, la diferenciación vertical se establece a partir de los niveles y jerarquías que operan al interior de los establecimientos.

“personas que han laborado juntas durante una década desarrollarán sentimientos en común acerca de “su” organización, un conjunto de creencias tendientes a definir su sitio en el universo y a dar sentido al hecho de que hayan dedicado tanto tiempo y esfuerzo a una institución determinada. El significado brindado por símbolos compartidos ofrece recompensas más allá de lo material por la entrega de cada quien” (Clark, 1991: 127)

En otras palabras, al interior del establecimiento existe un sistema de reglas y pautas de comportamiento que dan lugar a tradiciones, ideas y categorías de pensamiento (Clark, 1991). Existe una estructura y organización claramente especificada a partir de lineamientos normativos que permiten su operatividad (al regular las relaciones laborales), claro ejemplo es la especificación de los procedimientos de ingreso, permanencia y promoción del personal aunque es en el ámbito de la disciplina en donde se distingue al académico (en términos de capacidades que son reconocidas y evaluadas por el grupo de pares).

## **1.2 Institución**

El concepto de “institución” es abstracto, se utiliza para definir el conjunto de normas, leyes, valores y creencias que determinan una forma de interacción social y que proporcionan una infraestructura para crear orden y reducir la incertidumbre. Para el nuevo institucionalismo sociológico, la institución se conforma por estructuras de control y orden social que limitan y regulan el comportamiento. Al interior de esta perspectiva se distinguen dos corrientes de pensamiento, ambas plantean que las instituciones constituyen un marco de significados, percepción y comportamiento; lo que se modifica es el peso que le otorgan a la institución. La primera -encabezada por Douglas North y W. Powell- señala que las instituciones son externas al individuo por lo que éste puede actuar sobre ellas con el fin de cambiarlas:

“Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, por consiguiente, estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico” (North citado en Javier, 2001: 8)

La segunda -representada por March y Olsen- señala que la institución forma parte del actor (al interiorizar prácticas y rutinas) por lo tanto moldea las estrategias y acciones de los individuos mientras que éstos actúan en función



de su nivel de información y sus recursos pero también de los valores y preferencias enmarcadas en las reglas e intereses de la institución. Desde esta perspectiva, tanto los problemas como las soluciones ocurren al interior de las instituciones por lo que el cambio institucional es paulatino y se da en plazos relativamente largos:

“Las instituciones son las que disponen de la autoridad y el poder, y proporcionan el contexto físico, cognitivo y moral para la acción conjunta, la capacidad de intervención, las bases conceptuales para la observación, la agenda, la memoria, los derechos y las obligaciones, así como el concepto de justicia y los símbolos con los que el individuo puede identificarse” (March y Olsen, 1984: 35).

Una institución se conforma por tres pilares: a) el sistema de reglas, b) el sistema de normas y c) el sistema de creencias culturales-cognitivas -que junto con las actividades y los recursos asociados- proporcionan estabilidad y dan sentido a la vida social además de que guían el comportamiento de los individuos que comparten valores, ideas, hábitos y tradiciones:

- El pilar regulativo (o reglamentario) define las reglas explícitas, a partir de ello, las instituciones adquieren legitimidad ya que hace referencia a los aspectos regulativos de las instituciones, quienes restringen y regularizan la conducta a través de reglas y leyes claramente definidas. Se apoya en un sistema de vigilancia, de esta manera se cuenta con estructuras que legitima “*el poder coercitivo a través de un marco normativo*” (Scott, 2008: 53).
- El pilar normativo introduce una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria de la vida social: los sistemas normativos incluyen los *valores* y las *normas*. “*Los primeros son comportamientos existentes que pueden ser comparados y evaluados, mientras que las normas especifican exactamente cómo se deben hacer las cosas*” (Scott, 2008: 54) a través de medios legítimos para seguir los fines valorados pero también presenta un elemento informal a través de los mecanismos de sanción por lo que este pilar juega un papel estabilizador al interiorizar y compartir las normas sociales.
- El tercer pilar es el cognitivo cultural, el cual señala que los individuos tienen interpretaciones subjetivas. Los símbolos, las palabras, los signos y los gestos tienen su efecto formando significados que surgen en la

interacción social. Esta dimensión conforma los estímulos y respuestas del individuo con el mundo exterior y su representación simbólica.

La legitimación explica el orden institucional atribuyendo la validez a sus significados objetivados; por ello, los tres pilares en conjunto proporcionan un alto grado de legitimidad a las instituciones. Por su parte, el individuo es importante ya que acepta una serie de premisas y valores convirtiéndose en individuos institucionalizados.

Las instituciones constituyen marcos de significados, percepción y comportamiento; moldean las acciones del individuo, conforman el principal medio y eje a través del cual se estructuran las prácticas, conducta, reglas (formales e informales), normas, rutinas, códigos y así también los procesos de sociabilización, participación e interacción social, de esta forma se regula la conducta.

Cuando una práctica informal es recurrente y adquiere una importancia significativa en la estructura organizacional y en la definición de los objetivos de la institución, empieza a ser sancionada y considerada como una norma; esto significa que una regularidad y continuidad de las prácticas sociales deriva en un proceso de institucionalización.

Diferentes aspectos de la vida social se regulan por medio de ambientes institucionalizados como la familia, la educación y la religión, a través de estos espacios los individuos adquieren roles y dotan de significados a los procesos de interacción social. Cabe señalar que las instituciones educativas se distinguen de otras instituciones sociales por:

- Cumplen con los fines para lo que son creadas (proceso de enseñanza-aprendizaje)
- Se ubican en un espacio físico (establecimiento)
- Actúan en un tiempo determinado (ciclo escolar, nivel académico, etcétera)
- Definen claramente los roles (estudiante, docente, investigador, autoridad)

Así, las instituciones conforman el conjunto de relaciones de una sociedad o colectivo, orientadas por normas o reglas, formales e informales, que tienen

como objetivo la búsqueda del beneficio colectivo. La vigilancia de la norma por parte de instancias competentes para dicho fin, restringe el ámbito de acción del individuo pero, de manera paralela, establece derechos y obligaciones, de tal forma que define lo que es legítimo y lo que no lo es.

La universidad es considerada una institución social en tanto que articula normas, valores y creencias que dotan de sentido y legitimación a la acción de sus actores (estudiantes, académicos, administrativos, autoridades y gestores) en un marco de responsabilidad social. A través de las formas de gobierno (tanto universitarias como del propio Estado) se ejercen mecanismos de regulación de los actores a partir estructuras burocráticas, jerárquicas, normativas y conductuales que se expresan en los ámbitos formales e informales, y que representan diversos intereses, aspiraciones, objetivos y valores que encarnan a los distintos grupos que conforman la comunidad universitaria.

Debido a que los procesos institucionales no son estáticos (se transforman en la medida que la sociedad también lo hace) el cambio institucional genera tensiones y negociaciones entre los actores; por ello la universidad –como institución- es considerada como una organización compleja.

### **1.3 Organización**

La organización es una agrupación deliberadamente constituida por un conjunto de individuos regulados por normas y tareas específicas que persiguen un fin determinado. En su interior, cada individuo tiene un rol y una función que contribuye al cumplimiento de la meta y que dota de sentido a la propia organización, la cual refleja las reglas institucionales -pues está inmersa en ambientes institucionalizados complejos- pero que permite un equilibrio en las relaciones organizacionales internas y externas. Favorece al desarrollo de estructuras que coordinan y controlan actividades bajo una estructura racionalizada que le permite obtener legitimidad, estabilidad y recursos (Meyer y Rowan, 1999). Entre los aspectos que caracterizan una organización se encuentran:

- a. Realiza una división del trabajo y de las responsabilidades de la comunicación: establece claramente las funciones específicas que debe realizar cada individuo dentro de la organización
- b. Desarrolla una distribución del poder en la toma de decisiones: los mecanismos de toma de decisión están influenciados por valores y emociones, puede haber uno o más centros de poder que concentran los esfuerzos y los dirigen a sus fines
- c. Puede realizar una sustitución de personal cuando no es eficiente, bajo la perspectiva que la organización es una entidad con independencia de los individuos que la conforman (Etzioni, 1972).

De vital importancia para el análisis es reconocer que no todas las organizaciones son iguales en sus estructuras sino que hay matices, lo que permiten diferenciar a las organizaciones entre sí. Sin entrar en una tipología claramente definida es posible identificar dos polos: en el primero hay una estructura basada en un mecanismo de control jerárquico (unidireccional) mientras que en el segundo la estructura se caracteriza por emerger de usos y costumbres institucionalizados.

“En un extremo están las organizaciones bajo fuertes controles de su producción cuyo éxito depende del manejo de sus redes de relaciones. En el otro están las organizaciones institucionalizadas cuyo éxito depende de la confianza y estabilidad logradas mediante el isomorfismo con las reglas institucionales” (Meyer y Rowan, 1999: 95)

Mirar los polos permite tener un referente de cómo están estructuradas las organizaciones sin perder de vista que -al no ser rígidas- se mezclan y producen híbridos, no solo en el cumplimiento de sus objetivos sino también a través de sus mecanismos de control, tensiones, conflictos y capacidad de cambio (tabla 2).

*Tabla 2. Tipos de organización*

<b>Características</b>	<b>Organizaciones con un alto control de producción</b>	<b>Organizaciones institucionalizadas</b>
Enfoque	Producción	Servicios
Mecanismo de control	Productividad	Mitos institucionalizados*
Objetivos	Búsqueda de la eficiencia	Ambiguos
Tecnologías	Claramente identificadas para obtener un producto	Variables
Evaluación	Inspección y control	Dificultad para realizar

		evaluaciones
Éxito	Cumplimiento de los objetivos de producción	Depende de la confianza y estabilidad
Origen del conflicto	Incumplimiento de los objetivos	Incertidumbre
Cambio	Oferta y demanda	Isomorfismo

\*Los mitos institucionalizados surgen al haber un crecimiento en las estructuras institucionales racionalizadas en la sociedad, son considerados elementos correctos, adecuados, racionales y necesarios, por lo que las organizaciones los incorporan para evitar la ilegitimidad. (Meyer y Rowan, 1999: 84)

Las organizaciones con fuertes mecanismos de control tienen como finalidad mantener o incrementar la productividad, sus tecnologías están dirigidas a obtener un producto, la evaluación de sus acciones se realiza a través de procesos de inspección y control y sólo realizan cambios cuando requieren adaptarse a las nuevas necesidades sociales (del mercado). En contraparte, el enfoque de las organizaciones institucionalizadas es brindar algún servicio (educativo, social, salubridad, entre otros) por lo que los mecanismos de control no se fundamentan en estructuras jerárquicas sino a través de los mitos institucionalizados, los objetivos suelen ser ambiguos (e incluso contradictorios) y el cambio se da paulatinamente a partir de un isomorfismo en las pautas institucionales. Los mecanismos de control que se presentan al interior de las organizaciones varían de acuerdo con el nivel de estructura organizacional. Los siguientes apartados tienen como objetivo identificar las estrategias y estructuras que permiten ejercer el control y poder en una organización.

### 1.3.1 Estructura en la toma de decisiones

Una de las principales formas de ejercer el control es a partir de la toma de decisiones. Existen diversos mecanismos pero en términos generales se reconocen cuatro: jerarquías, pluralismo competitivo, comunidad y anarquías organizadas (De León, 1996). Cabe señalar que las fronteras entre las cuatro no son claras ni excluyentes ya que no existe un tipo puro de estructura<sup>19</sup>. En una organización con metas claras y medios conocidos (jerarquía), el poder se centraliza en la cabeza de la organización y se da a conocer a la organización a través de delegar facultades en los niveles inferiores; esta forma de organización (piramidal) es útil para coordinar a un gran número de personas

<sup>19</sup> La diferenciación de mecanismos en la toma de decisiones se realiza solamente para fines analíticos ya que en la práctica, la toma de decisión varía en función de la situación, el problema que la organización enfrente y la prioridad que los tomadores de decisiones señalen.

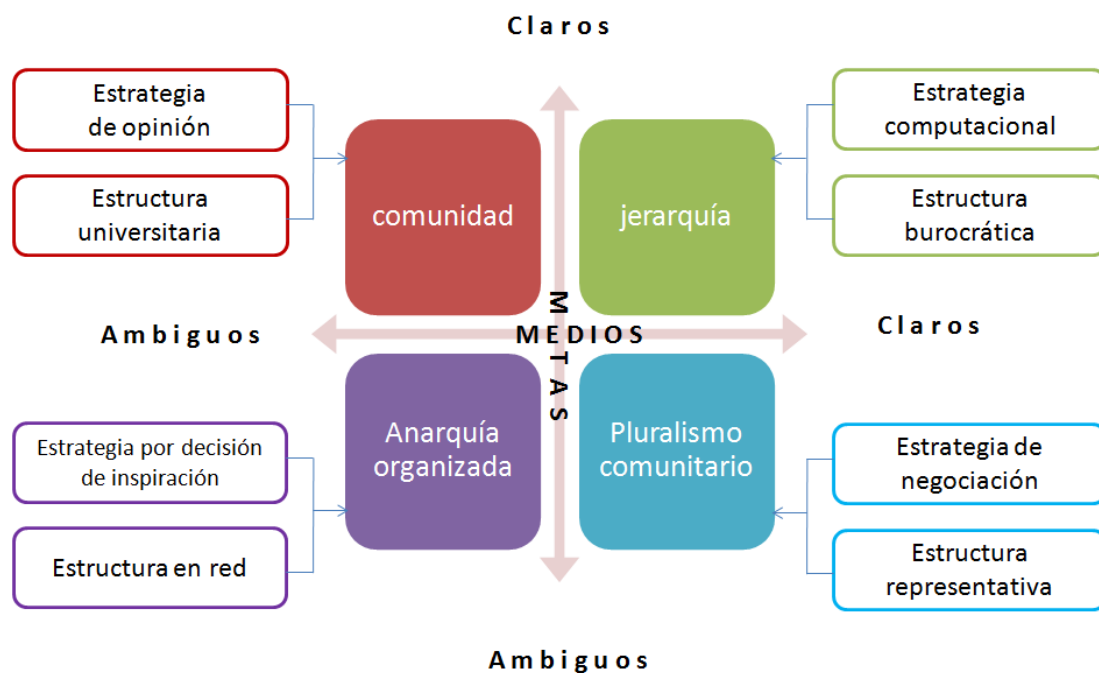
con una meta común. La responsabilidad se logra con el cumplimiento de reglas formales de los empleados, quienes son estrictamente vigilados por un representante con un nivel superior dentro de la organización, son sistemas rígidos con poca libertad para el individuo.

En una organización con metas ambiguas pero medios claros (pluralismo competitivo) hay una lucha por el poder y el control de la organización. Las decisiones se toman a través de procesos de discusión y negociación a partir de formular coaliciones, este tipo de organización es característico en el ámbito político. Los poderes en disputa pueden alcanzar un grado de equilibrio entre los niveles más altos de la organización, no obstante, los individuos que operan en los niveles más bajos difícilmente tienen participación en los procesos de toma de decisión.

Cuando hay metas claras pero medios inciertos para lograrlas (comunidad) incrementa el nivel de participación de los integrantes o miembros de la organización que tienen claridad en los medios, es decir: los expertos en la materia pueden intervenir en la toma de decisiones, también es posible que se realicen consensos para resolver conflictos.

Finalmente, en las organizaciones donde las metas son conflictivas o no son claras y los medios son inciertos se producen redes o anarquías organizadas (De León, 1996) y se caracterizan porque hay un flujo constante entre los tomadores de decisiones, presentan una organización similar a las comunidades pero no son cohesivas. En su interior hay una gran diversidad de intereses y conflictos. Es posible que existan situaciones de autoritarismo en la toma de decisiones pero de igual manera pueden presentarse mecanismos de participación colectiva.

Figura 4. Toma de decisión en las organizaciones: estructuras y estrategias



Fuente: (De León, 1996: 353)

El componente estructural impacta de manera directa en la obediencia de los subordinados. Por ejemplo, los organigramas, la descripción de puestos, las líneas de autoridad o la división del trabajo, representan esfuerzos para controlar el comportamiento de los miembros organizacionales pero también hay un componente motivacional relacionado con el grado de compromiso de los individuos respecto de los objetivos y propósitos organizacionales, ambos componentes constituyen mecanismos de control, tema que se aborda en el siguiente apartado.

### 1.3.2 Los medios para ejercer el control en una organización

El ejercicio del poder y la autoridad permite asegurar la obediencia entre los miembros de una organización; tres formas típicas de poder son:

- **Coerción:** Es un mecanismo represivo, su objetivo es inhibir y/o condicionar el comportamiento de los individuos, se ejerce a partir de la amenaza, el uso de la fuerza física y la sanción como un modo de asegurar el cumplimiento de las órdenes emitidas por la organización. Prisiones, campos de concentración y hospitales mentales ejemplifican este tipo de uso de poder

- *Regulación*: Es un mecanismo normativo que surge como resultado de la aplicación de las reglas así como de elementos simbólicos como el prestigio e ideologías. Las universidades, los sindicatos, las ONG y las organizaciones políticas y religiosas constituyen un ejemplo de uso de este tipo de poder.
- *Remuneración o utilitarismo*: Es un mecanismo condicional, se articula a partir de la manipulación de recursos materiales -como es el dinero, sueldos, salarios e incentivos monetarios-. Las empresas y corporaciones privadas ejemplifican el tipo común de organizaciones que hace uso de este medio de control (Gaynor citando a Etzioni: 2002). En el estudio que hoy se presenta, esta forma de poder se refleja a través de la evaluación de la productividad y pago de incentivos.

En términos generales, quien se encuentra en la base de la estructura organizacional está sujeto a un mayor nivel de poder coercitivo, mientras que el individuo que se encuentra en la posición más alta de la organización es sometido a un poder remunerativo (Etzioni, 1972). Pero el poder no solo está representado en las estructuras formales arriba señaladas sino que también tiene presencia desde la informalidad en el sentido de que es posible reconocer la autoridad (o poder) de un líder (carismático), el cual no depende de la posición jerárquica que ocupe en la organización sino del reconocimiento de sus cualidades personales (Weber, 2002).

Las organizaciones presentan múltiples relaciones con el ambiente, son dinámicas, se conciben como sistemas con diversos propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar actividades que lleven a un fin específico y los cambios que se realizan en su interior afectan el comportamiento de los demás (Michel, 1974), están compuestas por una estructura formal y una informal.

La primera constituida de manera intencional para lograr el cumplimiento de objetivos específicos con las reglas que determinen los niveles de autoridad, distribución de responsabilidades y tareas, así como los canales de comunicación necesarios (regulación) para controlar el comportamiento de los



individuos dentro de la organización desde el terreno de lo formal (Etzioni, 1972).

La segunda se caracteriza porque no hay estructuras jerárquicas, se constituye por interrelaciones entre individuos. Los objetivos no están claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos sino que se origina a partir de intereses y motivaciones personales.

En ambos niveles (formal e informal) se gestan las relaciones de autoridad y poder, el impacto que se tenga sobre el individuo dependerá de la naturaleza con la que se involucre el propio individuo con la organización (Etzioni, 1972) pues se desarrollan diferentes grados de compromiso personal:

- *Alienante*: Se observa en ambientes en donde el comportamiento individual está severamente restringido. Convictos y prisioneros de guerra conforman un claro ejemplo. Es reconocido como un elemento negativo pues hay una disociación entre el individuo y la organización.
- *Moral*: Es considerado como positivo pues el individuo internaliza los valores, objetivos y normas de la organización e identifica y reconoce la autoridad. El involucramiento moral coadyuva a que el individuo esté comprometido con los objetivos de la organización, claro ejemplo son los sindicatos, feligreses y partidos políticos (entre otros)
- *Remunerativo*: Es una relación de intercambio basada en incentivos. El individuo se mueve en función de una racionalidad que aporta un beneficio tanto al individuo como a la organización (las empresas privadas ejemplifican este tipo de involucramiento)

Cuando hay un mayor nivel de identificación y compromiso también incrementa la orientación y energía hacia la consecución de los objetivos de la organización por lo que disminuye la necesidad de mecanismos de control formal (Etzioni, 1972).

Identificar los elementos que caracterizan a las instituciones y las organizaciones permite apreciar que las similitudes se basan principalmente en la existencia de reglas que direccionan la acción de los individuos. No obstante, la diferencia estriba en que entra en escena la importancia de los procesos informales de interacción entre los individuos (figura 5).

Figura 5. Establecimiento, institución y organización



Fuente: Elaboración propia

Si la institución permite identificar las reglas del juego, la organización incorpora el factor humano: la interrelación de los individuos basada en los sistemas de valores, creencias, costumbres y significaciones. Al respecto, North señala que:

“Lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas (las instituciones) de los jugadores (organizaciones). El propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo, dado el conjunto de reglas, es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategias y coordinación mediante intervenciones limpias y, a veces sucias” (North citado en Javier, 2001: 21)

Hasta aquí se ha definido que es establecimiento, institución y organización ya que son conceptos que están presentes a lo largo del trabajo, pero aún se requiere precisar el escenario. A continuación se centra la mirada (desde una perspectiva sociológica) en la arena del juego: *la universidad*, por ser el espacio donde se gesta la organización del trabajo académico.

#### **1.4 La universidad como una organización flojamente acoplada**

Diversas estructuras, medios de control y niveles de involucramiento permean a las organizaciones pero ¿qué tipo de organización conforman las

universidades? una primera respuesta es que son organizaciones flojamente acopladas.

En un escenario ideal (como concepto abstracto), las organizaciones tienen como finalidad la consecución de un fin específico (que en el ámbito educativo está enfocado a la generación y trasmisión de conocimiento); para lograrlo, se basan en procedimientos racionales –planeación, división del trabajo, definición de roles específicos, evaluación de resultados que permitan la mejora, análisis de la relación costo-beneficio, por señalar algunos. Estos factores que se encuentran claramente definidos en organizaciones con fines económicos o administrativos no son fáciles de identificar (y realizar) en las universidades ya que la vida organizacional de las instituciones educativas está permeada por diversos procesos de decisión, intención y acción de los actores involucrados.

Es decir, en la práctica, las universidades incorporan un elemento de subjetividad que complejiza los procesos de interacción al estar conformadas por individuos y grupos que dan sentidos diferentes a la vida organizacional. Si bien es cierto que las universidades cuentan con lineamientos, estatutos y reglamentos que definen procesos normativos e institucionalizados (como el ingreso, permanencia y promoción de los académicos), al hablar de su quehacer cotidiano no hay tanta claridad.

Los objetivos y metas de las universidades y de los actores que participan en ella son diversos e incluso ambiguos. Las universidades (como organización) poseen una estructura y dinámica particular –resultado de tensiones entre presiones externas e internas. Responden a una doble lógica: nacen predeterminadas en sus fines y en su mecanismos generales de acción y obtención de resultados pero a la vez continúan siendo organizaciones por sí mismas, con su vida interna, su cultura, su contexto y desarrollo (Powell y DiMaggio, 1999) de manera que cuentan con características propias que generan tensiones permanentes en los procesos de interrelación entre los actores.

Estas tensiones se deben a que hay elementos de la organización claramente racionalizados (principalmente en cuestiones de administración) pero hay otros factores que no operan bajo una racionalidad económica (naturaleza y contenido del trabajo académico) por lo que los actores se

encuentran presionados “*ya sea para encontrar casos reales de las prácticas racionales, o para racionalizar las prácticas cuyos resultados han sido tan benéficos como se había predicho, o para sentir que los momentos racionales explican gran parte de los que sucede en la organización*” (Weick, 2009: 94).

Al interior de las organizaciones educativas se presentan procesos de adaptación ante elementos emergentes sin afectar a todo el sistema.

La universidad, según Weick y Douglas (1990) son *organizaciones flojamente acopladas*. Esta noción alude a que la vida organizacional de las instituciones educativas está permeada por diversas lógicas que no siempre responden a procedimientos racionales. La interacción entre actores al interior de las universidades es ejemplo del acoplamiento flojo ya que cada uno resalta su identidad y separación de los elementos que están juntos momentáneamente pero la vinculación puede presentarse de manera continua o con poca frecuencia; profesor-estudiante, padres-profesor, estudiante-administrador, etcétera (Weick, 2009). Una ventaja del acoplamiento flojo es que facilita la adaptación local frente al medio ambiente sin afectar a toda la organización: “Si todos los elementos en un gran sistema están flojamente acoplados entre sí, entonces cualquier elemento puede adaptarse y modificar una contingencia local única sin afectar a todo el sistema” (Caldera G y Ortega, 2009: 98) con la ventaja de que las adaptaciones se dan en tiempo relativamente corto y permiten mantener la identidad.

La organización académica se mueve simultáneamente en dos ejes que se trastocan: la disciplina y el establecimiento (Clark, 1991). El establecimiento ya ha sido definido, por su parte, la disciplina es una forma de organización por campos de conocimiento especializado (que no requiere una misma ubicación geográfica en donde las relaciones trascienden al establecimiento y se agrupan en función de intereses disciplinares) y que produce y caracteriza a un actor relevante en la universidad: el académico.

De manera que el trabajo académico se organiza en función del conocimiento pero no presenta la estructura racional de *medios-fines* que presentan las organizaciones con fines económicos o administrativos sino que se orienta al desarrollo de actividades de docencia e investigación divididas y vinculadas por áreas de conocimiento “*Los académicos se integran alrededor de los conocimientos especializados, en unidades que se hallan débilmente*

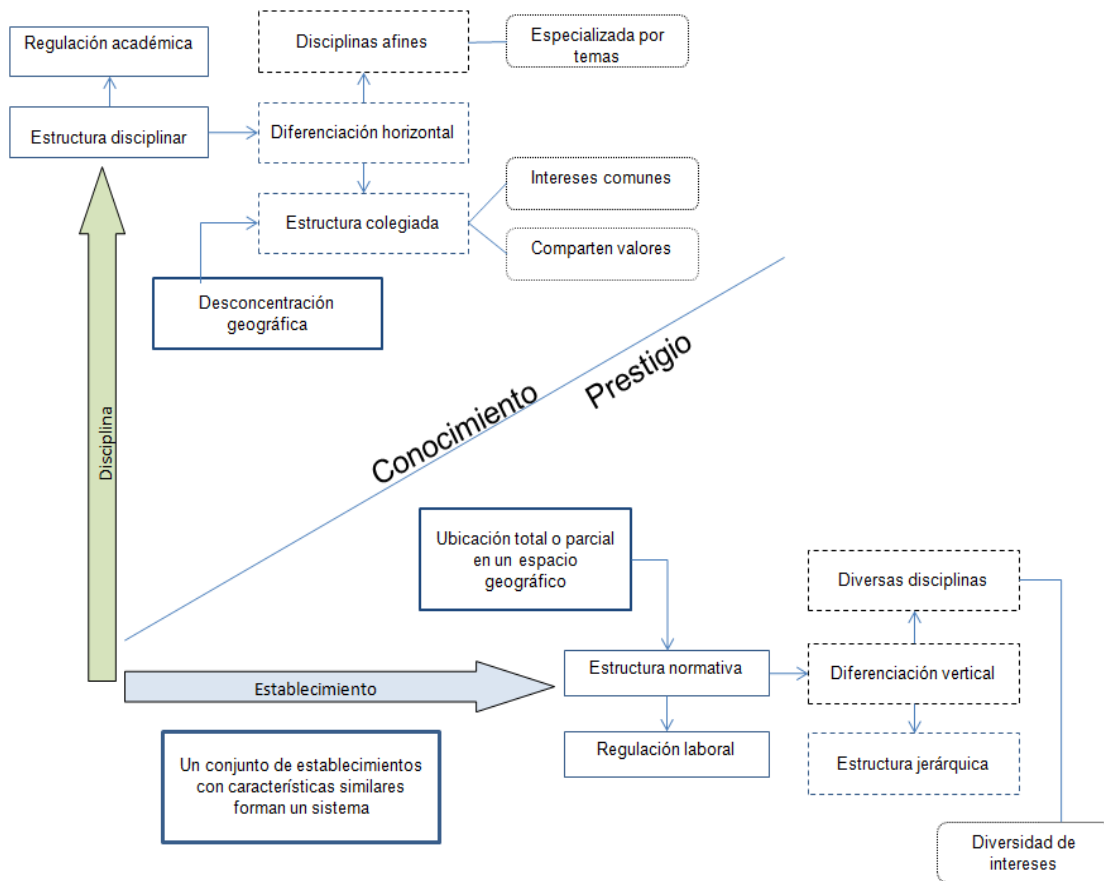
*acopladas entre sí. Esta forma de reunión es la base de la universidad como institución”* (Clark, 1991: 41). El conocimiento es portador de herencias ancestrales que diferencian a unas disciplinas de otras, por lo que cada una desarrolla tradiciones y modalidades de trabajo específicas, así se genera un sistema de creencias y referentes identitarios que contribuyen al reconocimiento de la profesión académica (Clark, 1991). Es decir, cada disciplina cuenta con una tradición cognitiva y con pautas de comportamiento determinadas que son claves en la aceptación de nuevos miembros pero que genera:

- Complejidad institucional porque hay una gran diversidad de tradiciones, formas de trabajo, referentes identitarios y objetivos, de manera que los fines son difíciles de precisar ya que llegan a ser ambiguos, contradictorios o difusos
- Tensiones derivadas de la agrupación de los académicos en una estructura organizada por cátedras, departamentos e instituciones
- Relaciones de poder y estatus dentro de la organización que regulan la praxis del académico
- Mecanismos de diferenciación horizontal y vertical que operan en el establecimiento

La organización horizontal es una forma de división interna del establecimiento y se basa en los campos del conocimiento que comprenden una especialidad y que tienen como fin la enseñanza de una profesión (facultades, instituciones).

Por su parte, la organización vertical se plasma en la institución y representa la forma de organización jerárquica, permite distinguir los sectores y niveles que diferencian a las instituciones en la conformación del sistema educativo (pregrado, grado, públicas, privadas, etcétera) así como la división del trabajo y la asignación de responsabilidades formales establecidas en los organigramas. El académico forma parte de la disciplina pero también del establecimiento por lo que es sujeto a la regulación académica y laboral, se mueve en función de ambos espacios.

Figura 6. Establecimiento y disciplina



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento alberga a diversas disciplinas, cada una de ellas hay un bajo grado de interdependencia interna. Ambos conforman los referentes identitarios del académico, al mismo tiempo, constituyen los espacios desde donde se regula la actividad laboral y académica. Al conjugarse se presenta una forma de organización compleja en el sentido de que interactúan actores inmersos en una multiplicidad de intenciones y situaciones que persiguen objetivos disímiles, con una variedad de intereses y niveles de involucramiento sujetos a una estructura horizontal en la toma de decisiones, es decir: son *anarquías organizadas*.

Este concepto es propuesto en la década de los sesenta (Cohen y March, 1972; Cohen, March y Olsen, 2011), hace referencia a la ambigüedad e inconsistencia tanto en los objetivos de las universidades como en los procesos de toma de decisión derivados de la intervención de múltiples actores que llegan a ir en diversas direcciones, con poca o nula coordinación. Ya se ha señalado que al interior de la universidad hay una división del trabajo, misma

que está representada por diversos actores: docentes, investigadores, estudiantes, personal administrativo –cada uno de ellos con sus propios valores, funciones e intereses pero que también están inmersos en estructuras organizacionales y formas de gobierno de las instituciones. En este sentido, las universidades son consideradas como anarquías organizadas por contar con tres elementos:

1. *Ambigüedad de preferencias* Primero porque las universidades tienen varios objetivos que llegan a ser contradictorios o difícilmente conciliables y segundo, porque los miembros de la organización universitaria tampoco pueden establecer con claridad cuáles son los objetivos y los fines que desean
2. *Una tecnología indeterminada*. No hay claridad en la relación del impacto entre los procedimientos y mecanismos de trabajo con los efectos deseados *“sus propios procesos nos son entendidos por sus miembros. Esto opera sobre la base de procedimientos simples de prueba y error, lo que les deja el aprendizaje de los accidentes de las experiencias pasadas”* (Romo M y Quintero, 2011: 250)
3. *Fluida participación en los procesos de decisión* esto se debe a que hay un constante cambio en los actores que participan en los procesos de decisión, es decir, hay una variación en la cantidad de tiempo y esfuerzo *“Como resultado, los límites de la organización son inciertos y cambiantes; la audiencia y los que realizan las decisiones para cualquier tipo de elección cambian caprichosamente”* (Romo M y Quintero, 2011: 250)

El concepto de anarquía organizada da cuenta de que los actores no siempre tienen claridad sobre los objetivos que persigue la organización (pues cada actor puede dotar de su propio significado a los objetivos o bien, puede haber una diversidad de objetivos) pero tampoco hay claridad en las estructuras jerárquicas de toma de decisiones (en las universidades hay diversos espacios de libertad en las estructuras de toma de decisión de los actores organizacionales, y cada actor, a su vez, interpreta y dota de significado a las reglas y normas –formales e informales-. Es decir, no cuentan con una estructura jerárquica vertical por lo que la toma de decisiones está permeada

por intereses intrincados y con un continuo flujo de participantes que están envueltos en contextos dinámicos pero que también requieren convergir en una organización: por ello se considera que hay un acoplamiento.

### 1.5 Cierre del capítulo

Este capítulo permite reconocer que la naturaleza y organización de las universidades es compleja pues está inmersa en dualidades que generan una tensión constante entre sus actores -dado que responde a lógicas endógenas y exógenas. Cuenta con una organización propia, se adapta a los procesos de cambio, está sujeta a reglas pero también goza de autonomía. El marco teórico es utilizado como un medio para presentar dos ideas fundamentales: a) Definir qué es la universidad y b) comprender cuáles son los medios para ejercer el control dentro de una institución y una organización.

El primer punto es importante en la medida que conceptualiza a la universidad, para ello la visualiza en tres formas: como establecimiento, como institución y como organización. El establecimiento es el espacio de acción del académico, comprende los elementos físicos (edificios, laboratorios, etcétera); desde aquí se coordina y administra los recursos humanos y económicos. Para fines de esta investigación, el establecimiento es importante porque es el sitio donde se establecen los sistemas de reglas formales al regular las relaciones laborales, mismas que direcciona pautas de comportamiento del académico a través del cumplimiento normativo pero también por la interacción que hay con los símbolos formales e informales que dan sentido de pertenencia y reconocimiento a la universidad. Sin embargo, ésta, no solo se compone por un conjunto de edificios que permiten concentrar la actividad académica sino que también agrupa diversas disciplinas.

A partir de la teoría del neoinstitucionalismo sociológico, se plantea que la universidad –entendida como institución- se constituye por un conjunto de normas y leyes pero también confluyen valores y creencias que crean un marco de significados y que influyen en el comportamiento del académico. Por ello, la pertinencia de retomar autores como March y Olsen es que consideran que el actor interioriza prácticas y rutinas de las instituciones, bajo esa tesitura, el académico es un sujeto institucionalizado, su conducta individual no solo se



encuentra moldeada por los reglamentos vigentes en los establecimientos sino que también influyen las creencias y los valores generalizados.

Para enriquecer el conocimiento de la complejidad de las universidades, se retoma de Scott el análisis de los tres pilares de las instituciones: el pilar regulativo, entendido como el sistema de reglas formales que dotan de legitimidad a la institución, el pilar normativo, que incorpora elementos subjetivos al considerar los valores y las normas y el pilar cognitivo cultural que consta de los estímulos y respuestas del individuo con el mundo exterior y su representación simbólica, estos tres pilares que el neoinstitucionalismo permiten articular este capítulo con el siguiente, de tal forma que se cuente con una integración en los elementos de análisis.

La universidad no solo está constituida por un conjunto de individuos regulados por normas (reglamentos de ingreso, permanencia, promoción, contratos colectivos de trabajo, etcétera) y tareas específicas (docencia, investigación y difusión) que persiguen un fin determinado (producción y reproducción del conocimiento) sino que en su interior se producen procesos de interacción entre actores, por ello las universidades también son consideradas como organizaciones. Autores como Meyer y Rowan, Etzioni y De León permiten al lector tener un referente de las estructuras en las organizaciones.

Las universidades son organizaciones flexibles, se caracterizan por ser espacios ambiguos donde confluyen diversos intereses, predominan los elementos subjetivos, por ello se complejizan los procesos de interacción entre individuos, así, se generan conflictos, negociaciones y acuerdos pues su estructura no es jerárquica en la toma de decisiones -y por tanto, en el ejercicio de poder; de manera que hay una constante tensión entre el cumplimiento de los fines de la universidad, los intereses personales de la comunidad universitaria y la direccionalidad de las políticas públicas.

El aporte desde la teoría organizacional a esta investigación es que existen diversos mecanismos en el ejercicio de control y poder, en particular, los incentivos forman un elemento clave en la conducta del académico. Así se llega a la segunda idea central del capítulo: identificar los medios para ejercer el control en una organización.

Se retoma de Etzioni la clasificación de los medios de control que utilizan las organizaciones sobre los individuos (coerción, regulación y utilitarismo) pues los dos últimos están presentes en las universidades, la regulación de las condiciones laborales y el utilitarismo presente bajo la forma de programas de estímulos y reconocimiento del trabajo académico.

Hasta ahora, el trabajo centra su atención en conceptualizar a la universidad, ahora corresponde al segundo capítulo identificar los medios de control formal e informal del académico, para ello se recurre a la teoría de la regulación.

*La regulación es el control habitual enfocado sobre actividades importantes para la comunidad, efectuado por una entidad pública. Es un concepto legal con raíces político-económicas que derivan de la tensión filosófica entre dos extremos de la organización. (Miguel Solanes, 1999: 7)*

Con la intención de referir las categorías analíticas para la interpretación del problema, la primera parte de este capítulo precisa qué es la *regulación* ya que este concepto conforma el hilo conductor del trabajo al definir el papel de las reglas bajo las cuáles juegan los actores con ello se trata de responder a la pregunta ¿Qué se regula? La segunda parte de este capítulo responde a las interrogantes ¿Para qué? y ¿Quién regula?

### 2.1 Regulación: Un concepto con diversas aristas

La *regulación* es una serie de acciones que lleva a cabo el Estado para coordinar o normar una determinada cosa con el objetivo de establecer un orden en las relaciones financieras, industriales, comerciales y/o laborales (Barquín, 1981). En el campo de la educación superior, la regulación genera una red de acciones y reacciones entre el Estado y la universidad que permean la praxis del académico. Para comprender que se regula primero es necesario acotar el concepto de *regulación* pues en términos teóricos y analíticos, es utilizado desde diversas perspectivas –principalmente económicas- algunas de ellas se muestran a continuación:

#### *Desde la perspectiva económica*

Se define como el conjunto de regularidades (reglas) de origen institucional que compensan la inestabilidad inherente al sistema económico (Bustelo, 2003), busca mejorar la eficiencia en la asignación de recursos con la finalidad de optimizar la productividad. En otras palabras, es la actividad a través de la cual el Estado interviene en el mercado al alterar su funcionamiento espontáneo, a partir de restringir la capacidad de elección y decisión de los agentes económicos en busca de lograr un bien común.

La esencia de la regulación es el reemplazo explícito de la competencia por las órdenes gubernamentales como el mecanismo principal que asegura un buen desempeño, a través de mecanismos como control de entrada, fijación de precios, condiciones de servicio y disposición de calidad (Kahn, 1993). Este enfoque define a los modos de regulación como la forma en que los agentes políticos se refieren a las operaciones del mercado de manera legítima. La regulación Estatal se fundamenta en tres funciones (Ariño, 1999):

- a. *Garantizar los derechos de propiedad* pues proporciona seguridad y establece derechos, de tal manera que quien trabaja y/o produce, puede disfrutar de los frutos de su trabajo (defensa del usuario y el consumidor).
- b. *Estimula y ordena el ejercicio de los derechos económicos individuales* pues éstos deben ser ejercidos sin atentar contra los derechos de los demás. Cumpliendo esta función, el Estado garantiza una óptima competencia entre pares, en condiciones de igualdad (principio de legalidad y lealtad de mercado)
- c. La tercera función se basa en la *corrección de desigualdades*, a partir de contar con disposiciones y medidas que posibilitan la igualdad de oportunidades contra la discriminación

El “institucionalismo económico norteamericano” representado por Veblen, Michell y Commons (Reis, 2007; Figueras y Morero, 2013) rechaza la perspectiva de que el individuo se mueve bajo una lógica de racionalidad económica donde solo busca maximizar su beneficio sino que integra la visión de las instituciones como agentes intermediarios que facilitan el logro de objetivos, y por tanto, pueden prever efectos en la producción del mercado (Prats, 2001). Esta corriente de pensamiento se caracteriza porque no ven a la economía como algo abstracto sino que le otorgan un papel importante a las instituciones que intervienen en los procesos económicos a partir de especificar claramente las reglas del juego. Señalan que la regulación es un elemento constitutivo del mercado que establece los derechos de propiedad o competitividad e incorporan el elemento de complejidad del comportamiento (costumbres, hábitos y leyes de la organización).

Por su parte, el “nuevo institucionalismo económico” representado por North, Coase y Backer (Coase, 1994; Backer, 1984) rechaza el planteamiento de la elección racional, señala que en toda negociación existen restricciones y costos de transacción en la toma de decisiones. En el mercado las relaciones se presentan principalmente de manera informal, factor que contribuye a la distorsión de precios, por lo tanto, hay que controlarlos. El aporte de esta perspectiva teórica es que incorpora -como objeto de estudio- a las instituciones, como el gobierno, la justicia, los mercados, las empresas y las familias. Desde esta perspectiva, se considera que las reglas de operación del sistema económico implican una elección entre instituciones sociales alternativas, la cuales son creadas por la ley o dependen de ella; en consecuencia, la política económica -y por tanto la regulación- consiste en elegir aquellas reglas legales, procedimientos y estructuras administrativas que maximicen el valor de la producción (Coase, 1994).

Debido a que las regulaciones restrictivas impuestas por las agencias administrativas (incluido el Estado) no necesariamente garantizan la obtención de mejores resultados, se considera que las instituciones existen para facilitar el intercambio, es decir: *“existen para reducir los costos que implica la realización de las transacciones”* (Coase, 1994: 14).

La perspectiva económica es importante en la medida que permite comprender que hay una direccionalidad estatal financiera y de mercado pero la regulación también abarca un tema relacionado con las estructuras de poder que no necesariamente es de carácter económico, por ello, la regulación también se analiza desde la ciencia política y la administración pública pues permite identificar la dominación legal a través de una administración burocrática.

#### *Desde la perspectiva de la ciencia política y la administración pública*

La regulación también se asocia con las políticas promovidas por el Estado pues no solo se determina por motivaciones estrictamente económicas sino que también influyen factores políticos y administrativos pues -al direccionar las acciones de los individuos- genera estructuras de autoridad, subordinación

y negociación fundamentadas en la creencia de legitimidad. Es decir, la regulación es una forma de *autoridad legal* que implícitamente refleja una relación formal de dominación y obediencia<sup>20</sup>. Weber señala que la dominación sobre una pluralidad de hombres se logra a través de cuadros administrativos enfocados a la ejecución de mandatos concretos que pueden estar ligados a la obediencia por la costumbre, por motivos afectivos, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores):

“Según sea la *clase de legitimidad* pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación” (Weber, 2006, 2)

La autoridad legal (dominación burocrática) se basa en la idea de que la administración es el cuidado racional de los intereses previstos en las ordenaciones dentro de las normas jurídicas. Weber señala que las estructuras y prácticas burocráticas de control se basan en un sistema regulador del individuo (física, psicológica y socialmente) al tratar de obtener un máximo de racionalidad en la estructura administrativa. En este sentido, la regulación permite poner en orden algo, normar el funcionamiento de un sistema, establecer un conjunto de normas y/o reglas dentro de un ambiente específico con el fin de mantener orden y control, pues canaliza o restringe el comportamiento individual, además de que permite socializar el comportamiento heterogéneo en función de las propias reglas y principios de organización, sin los cuáles, es difícil que una institución funcione. Bajo esta lógica, la regulación constituye una forma de intervención del Estado con la finalidad de controlar la economía pero también la sociedad (Levy-Faur, 2010).

Desde este enfoque, la regulación es vista como una política administrativa sobre una actividad privada previamente definida con base en el interés público (Spulber, 1989). Entre sus aportes más relevantes se encuentra la descripción del proceso regulatorio como una negociación entre grupos de

---

<sup>20</sup> Existen tres tipos puros de *dominación legítima*. El fundamento primario de su legitimidad puede ser: a) de carácter *racional*, que descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad, b) de carácter *tradicional* que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad y c) de carácter *carismático* que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y las ordenaciones por ella creadas o reveladas (Weber, 2006: 4)

interés. Las instituciones públicas conforman entidades representativas de la participación del Estado en la vida económica y social (Pardo, 1986) de tal forma que representa el enfoque del institucionalismo cuyas acciones recaen sobre las organizaciones formales del sistema político (reglas y procedimientos) en donde las reglas constituyen una fuente de legitimidad al estar conformadas por normas implícitas o explícitas y por dispositivos de información (Pardo, 2004).

El enfoque centrado en el control burocrático señala que el político es el representante de la agencia reguladora (Weber, 2006) por lo que sus decisiones pueden verse afectadas por una multitud de factores, entre ellos la información limitada, las oportunidades que tiene para su propia supervivencia, la presión de las empresas o de los operadores que regulan y las presiones políticas (Páez y Silva, 2010) pues la regulación es el resultado de un proceso político que incluye los intereses de gobernantes, instituciones y sociedad. La función reguladora del Estado se relaciona con la actuación de las autoridades administrativas, la vigilancia y el control bajo el principio de legalidad y legitimidad.

La eficiencia de los gobiernos se favorece al contar con una normatividad que permita generalizar acciones específicas (a través de reglas y leyes formales pero también del comportamiento informal). Además, permite externalizar las reglas como una forma de garantizar la autoridad pública, de esta forma se identifican los diferentes sistemas de reglas en contextos específicos (Grandori, Soda y Usai, 1999). En otras palabras, la regulación es una forma de asegurar la autoridad del Estado, de justificar la distribución de recursos y de dotar de legitimidad a la administración burocrática.

#### *Desde la perspectiva del Derecho*

La regulación es un instrumento público de intervención en las actividades privadas que goza de legalidad, conforma el proceso de elaboración, aprobación y aplicación de normas jurídicas o de actos o contratos con eficacia normativa. Explica la forma en que se cumplen las disposiciones regulatorias que coadyuvan a mejorar la asignación de recursos (de manera que se permita disminuir los costos administrativos). Se caracteriza porque dota de seguridad jurídica a los agentes económicos y da certeza sobre las reglas del juego. En

otras palabras: se concibe como una forma de control social a través de la elaboración de normas y leyes que determinan las funciones que deben ser desempeñadas (Spulber, 1989).

Esta perspectiva presenta una visión dinámica ya que considera la regulación como un proceso de elaboración, aprobación y aplicación de normas jurídicas que cambian, conforme la sociedad lo requiere. Concibe a la regulación como la institucionalización de las normas; de manera que el Estado asegura el cumplimiento de derechos fundamentales de los sujetos (Pagés y Saavedra, 2002). Es decir, desde la perspectiva legal, la regulación está compuesta por elementos jurídicos que definen normas, reglas y leyes al interior de una organización o grupo, bajo este enfoque, la existencia de la regulación es indispensable para el funcionamiento de la organización, comunidad o grupo específico.

Mirar los diversos enfoques sobre la regulación da cuenta de la pluralidad del propio concepto. A partir de esta revisión es posible definir que cada enfoque engloba una visión analítica que no se contraponen con las otras, pues la regulación no es un proceso fragmentado, estático, individual ni único sino que caracteriza un proceso de acción colectiva y por lo tanto compleja. Al considerar las diversas aristas del concepto de regulación, para fines de esta investigación se define como:

El proceso sistemático y continuo a través del cual agencias especializadas organizan las normas y los mecanismos que guían la toma de decisiones, las conductas y las acciones de los actores en las organizaciones. Constituye las reglas de juego que gobiernan las relaciones entre los actores involucrados en el proceso de regulación.

No es posible hablar de la existencia de un modo de regulación sino de diversos modos de regulación que –para su análisis- se agrupan en:

- Regulación estructural
- Regulación conductual

La definición del concepto de regulación permite contestar la pregunta ¿Qué se regula? pues da cuenta de que la acción de *regular* alude al ejercicio de control y toma de decisiones a través de instrumentos legales y administrativos. Implica una responsabilidad (administrativa, política, social, económica y moral) y una capacidad institucional disponible (Oszlak y Felder, 1997).



La regulación es un mecanismo legítimo de control, pero no se trata de un control absoluto del Estado sino que es el resultado de las relaciones entre individuos o grupos, pues las relaciones de dominación son el camino de acceso a las relaciones de poder. En otras palabras, la regulación es un mecanismo utilizado para gobernar, por ello resulta imprescindible reconocer el rol del Estado sobre el orden social y político pues éste ejerce un poder en la sociedad a través de varias relaciones sociales e institucionales: *“si hablamos de estructuras o mecanismos de poder, es solo en la medida en que suponemos que ciertas personas ejercen poder sobre otras”* (Foucault, 1988: 12). Bajo esta tesis, el principal agente regulador es el Estado<sup>21</sup> quien define las normas y reglas generales que permiten supervisar, conducir y limitar acciones y conductas.

En ese sentido, tanto Weber como Foucault consideran que el poder no existe por sí solo sino que se requiere del reconocimiento de legitimidad; el énfasis en Foucault es que el poder no es un objeto que se tenga sino que funciona en términos de relación entre diferentes instituciones, burocracias o grupos dentro del Estado. El poder es considerado como resultado de la interacción entre sujetos sociales. ¿Para qué se regula? ¿Cómo se regula? y ¿Quién regula? son las preguntas que guían los siguientes apartados con la intención de comprender la complejidad y la lógica de acción de los sistemas regulados.

## 2.2 ¿Para qué se regula?

La regulación constituye una forma de ejercer el poder, pero ¿qué es? Y ¿cómo se ejerce? El primer punto relevante a considerar es que el poder como tal no existe, no es algo que se posee de manera natural, al contrario: se ejerce, no de forma lineal y jerárquica, más bien está presente en el ámbito de las relaciones entre los dominados y los dominantes debido a que *“en las relaciones humanas hay todo un haz de relaciones de poder, que pueden ejercerse entre los individuos, en el seno de una familia, en una relación pedagógica, en el cuerpo político”* (Foucault, 1984: 259).

---

<sup>21</sup> La función reguladora del Estado permite habilitar, supervisar y controlar instituciones públicas y privadas dedicadas a la producción y comercialización de bienes de consumo (como alimentos o medicinas), a la prestación de servicios que brindan bienestar (salud, educativos, recreativos, culturales, de seguridad, transportación, energéticos, gas, agua) y servicios económicos (estructuras de mercado).

En otras palabras, son acciones de los hombres sobre otros hombres, es un juego de relaciones entre individuos o entre grupos<sup>22</sup> que no necesariamente se ejerce a través de un elemento disciplinario y represivo (en términos de prohibir, ocultar o excluir) sino que también está presente a través de un mecanismo de cohesión social que permite la acción disciplinaria de *unos sobre otros* a partir del *gobierno de sí mismo y de los otros*. Esto se logra a través de la dirección de las conductas “*el poder está siempre presente, es la relación en la cual uno quiere intentar dirigir la conducta del otro*” (Foucault, 1984: 269).

Una relación de poder se articula cuando el *otro* es reconocido como sujeto de la acción. Es decir, no se actúa directa e inmediatamente sobre el *otro* sino sobre sus acciones (eventuales, presentes o futuras) por lo tanto, hay un campo de respuestas, reacciones, efectos y posibles invenciones (Foucault, 1988) de tal forma que se construyen relaciones de autoridad-obediencia-resistencia ante un problema o situación específico entre quienes gobiernan y quienes son gobernados.

Es importante señalar que el poder se ejerce únicamente sobre sujetos libres que enfrentan una variedad de posibilidades, conductas, reacciones y comportamientos dinámicos que a su vez, perfilan diversos campos de fuerza y que permite a cada uno de los actores involucrados, tomar una posición específica ante una situación o problema en particular. Por ello, la regulación es el mecanismo idóneo para ejercer el poder pues permite la homologación de la acción del sujeto (colectivo) por eso también es nombrada como la acción del gobierno de la individualización:

“Son luchas que cuestionan el estatus del individuo: por una parte, sostienen el derecho a ser diferentes y subrayan todo lo que hace a los individuos verdaderamente individuales. Por otra parte, atacan todo lo que puede aislar al individuo, hacerlo romper sus lazos con los otros, dividir la vida comunitaria, obligar al individuo a recogerse en sí mismo y atarlo a su propia identidad de un modo constrictivo” (Foucault, 1988: 6)

Es decir, hay una dominación del individuo a través del control y la dependencia ejercida por el Estado pero de manera simultánea, el individuo está sujeto a su propia identidad por el conocimiento de sí mismo. Por ello es

---

<sup>22</sup> Constituye el ejercicio de poder de ciertas personas sobre otras. En términos generales, es el conjunto de acciones que se inducen y se encuentran formando una sucesión (Foucault, 1988, 12).

importante analizar el papel de las instituciones y de las organizaciones pues ponen en juego las reglas explícitas e implícitas en el aparato de dominación que concretan las relaciones de poder.

El poder supone la existencia de relaciones de fuerzas que se ejercen, que son constitutivas de su organización y que se cristalizan en las instituciones, no es una atribución propia o inherente del Estado ni significa necesariamente un acto represivo sino que es una manera de referir las relaciones entre sujetos. Es decir, no solo se trata de establecer marcos normativos sino que también operan políticas públicas que modifican la conducta de los individuos y su relación con las organizaciones.

Las universidades públicas brindan un claro ejemplo de los mecanismos de dominación del Estado, éste último *“da forma a estrategias, programas y metas para facilitar el gobierno de las conductas de individuos y poblaciones”* (Ibarra, 2001: 334), a partir de establecer proyectos específicos que -al operacionalizarse- transforman los campos de fuerza. En otras palabras, la dominación en sí misma no es atribución del Estado pero a lo largo de la historia, han sido las *propias relaciones de poder* las que se concentraron en la forma de gobierno del Estado (Mussetta, 2009).

Sin embargo, no se debe perder de vista que para que se ejerza una relación de poder debe haber formas de libertad, este elemento es el que permite que haya resistencias en los estados de dominación: *“si hay relaciones de poder a través de todo el campo social es porque hay libertad por todas partes”* (Foucault, 1984: 270), de manera que el poder son en sí, los juegos estratégicos. El Estado realiza la conducción de la sociedad al contar con instancias que le permitan lograr sus objetivos: la vigilancia, regulación y conducción de conductas<sup>23</sup>. Con ello se garantiza la existencia de *“condiciones de certeza y cumplimiento de las reglas del juego que permitan a los individuos el pleno ejercicio de su libertad”* (Ibarra, 2001: 344).

Con el fin de profundizar en la comprensión del ejercicio del poder del Estado, los siguientes apartados tienen como objetivo diferenciar los modos de regulación estructural y conductual, de esta forma se responde a la pregunta de cómo se regula.

---

<sup>23</sup> Acciones que se realizan en las diversas instituciones de gobierno, mismas que definen y desarrollan metas y programas de gobierno.

### 2.2.1 La regulación estructural

Hablar de regulación estructural es reconocer la existencia de mecanismos formales que direccionan las actividades al interior de las instituciones, de tal forma que sea posible analizar las prácticas de gobierno dirigidas a regular las acciones de la población así como sus implicaciones entre los diversos actores (rechazo, negociación, aceptación). Implica la posibilidad de imponer o negociar proyectos específicos que representan a los distintos campos de fuerza y que permiten cumplir con ciertos objetivos del Estado. Es una herramienta que vincula al Estado y a la población a través de definir un comportamiento o acción esperado que a su vez, refleja una forma particular acerca del ejercicio del gobierno. Es decir, la regulación estructural forma parte de la *gubernamentalidad* al englobar las mentalidades de gobierno “*cómo el pensamiento opera dentro de la vida de los gobernados, los gobernantes y su relación*” (Rondero, 2005: 19).

La regulación estructural influye en la acción de los gobernados pues se compone de las normas, lineamientos y reglamentos (decretados principalmente por el Estado) que permiten construir el orden social y político (al contar con la legitimidad social) y que son resultado de negociaciones entre campos de fuerzas.

El Estado –como instancia ejecutora del gobierno- elabora estrategias de gobierno que le permiten solucionar un problema específico, bajo el entendido que el Estado no es un “*simple conjunto de agencias y funciones de gobierno que están claramente escindidas de la sociedad en general*” (Mussetta, 2009: 42) sino que es a partir de las propias relaciones sociales y las instituciones que se establece un sistema impersonal de reglas y procedimientos racionalizados que constituyen una forma de legitimar el dominio y del gobierno, es decir, integran las prácticas de gobierno.

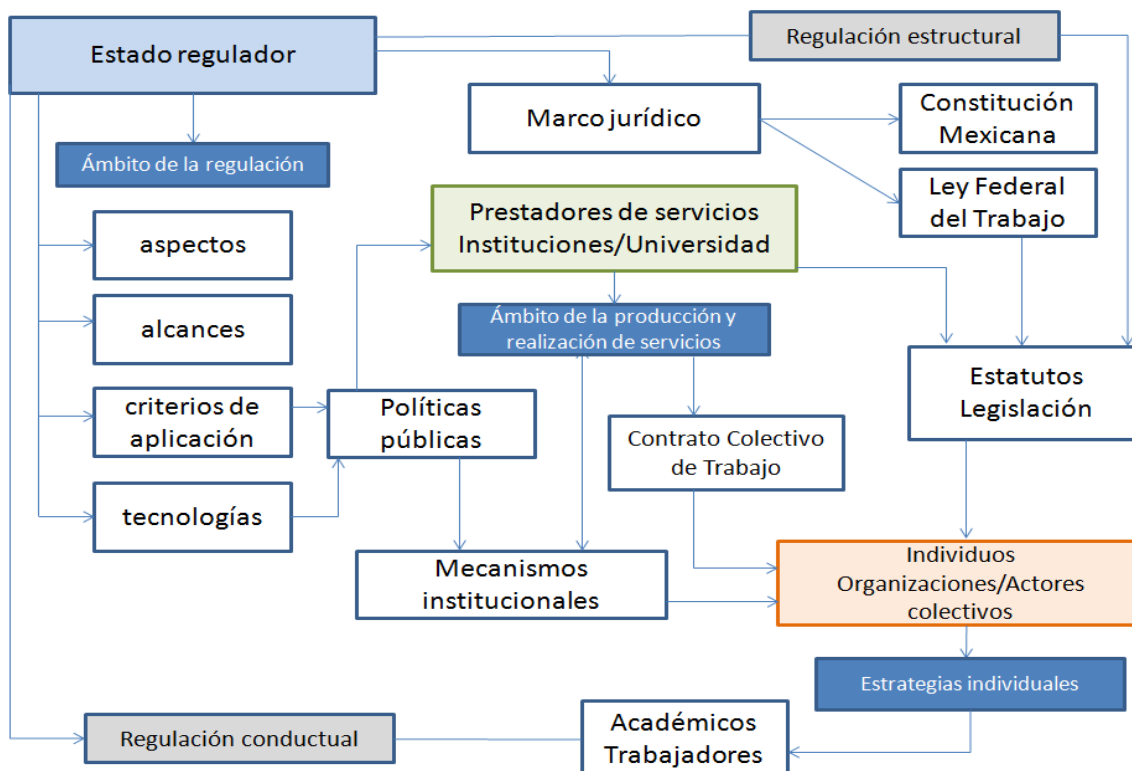
Los rasgos estructurales de la sociedad influyen en el comportamiento de los individuos, en sus acciones y en las características de la propia estructura, de tal manera que la regulación estructural configura el orden social a través de políticas o normas que reflejen la racionalidad del Estado. Este modo de regulación está formado por el conjunto de normas estructuradas que son instituidas por el gobierno para establecer sus reglas “*dentro de una visión específica para conducir sus prácticas*” (Rondero, 2005: 21). Es decir, el Estado

*dirige* la conducta de los actores sociales a través de orientar las acciones para lograr un fin determinado, mientras que el individuo (como sujeto social) establece un juego de tensiones a partir de mecanismos de aceptación, negociación, resistencia o conflicto ante los proyectos gubernamentales.

La regulación de servicios públicos (la educación, entre ellos) supone una vinculación entre instituciones prestadoras de servicios y usuarios, mediada por acciones estatales de tal forma que se establecen relaciones que asumen diferentes características. Los actores (Estado, institución, individuos) poseen combinaciones diversas de recursos materiales, de información, de coerción e ideológicos que respaldan las decisiones que adoptan y que se ponen en juego en la relación con los otros actores, así, se observan tres formas de vínculo:

- *Estado-Instituciones*: Su principal problema es la capacidad institucional, legitimidad, poder coercitivo de los órganos reguladores para ejercer su rol, los mecanismos para “*salvaguardar el interés público [...] problemas de “captura burocrática” que se suscitan, efectividad de los recursos de coerción y legitimidad del estado frente a los recursos materiales que manejan las instituciones como base de su poder relativo*” (Oszlak, Felder y Karina Forcinito, 2000: 8)
- *Institución-Individuo*: la tensión se presenta ante cuestiones como el cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción de las necesidades de individuos, el alcance de los servicios, los criterios de rentabilidad frente a las inversiones requeridas para su suministro.
- *Individuo-Estado*: Esta relación enfrenta retos acordes con: “*abre la regulación a la participación ciudadana; cuál es la efectividad del rol estatal; cuanta legitimidad gana o pierde el estado en el ejercicio de su función reguladora; qué transferencias de recursos se producen mediante los precios*”. (Oszlak, Felder y Karina Forcinito, 2000: 8)

Figura 7. Actores de la regulación



Fuente: Elaboración propia

Mantener en mente que la regulación es un mecanismo de control de las relaciones (tanto sociales como individuales) permite comprender cómo es que la regulación estructural favorece las relaciones de poder del Estado a través de la centralización de aparatos y estructuras administrativas que delimitan y direccionan las actividades de los sujetos.

Entre los mecanismos a través de los cuales el Estado regula la estructura social se encuentran la Constitución Mexicana, las leyes, las normas y los decretos. Estos mecanismos constituyen los referentes normativos que gozan de legitimidad y legalidad para regular al individuo (medios de regulación estructural que refuerzan la regulación de la conducta) y que permiten al Estado realizar la vigilancia y adiestramiento conductual, así, gobierna el comportamiento del individuo, se delimita la acción colectiva y produce una relación material y simbólica entre el individuo y la organización.

La regulación laboral se inserta en el ámbito de la regulación Estatal y es entendida como las normas que protegen las relaciones laborales entre

trabajadores y empleadores; en términos analíticos, la regulación laboral es el resultado de un proceso de relaciones sociales objetivas que definen posiciones dentro de un campo de fuerzas entre los diversos actores (Estado/Instituciones/Individuos).

Para fines de esta investigación, la regulación estructural se caracteriza por las condiciones contractuales de los individuos (regulación laboral), direccionadas bajo los modos de racionalidad del Estado. Se legitima en la Constitución Mexicana<sup>24</sup>, en la Ley Federal del Trabajo<sup>25</sup> y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado<sup>26</sup>. Estos instrumentos normativos incorporan aspectos como la seguridad social -ya que la jubilación y pensión son consideradas como un derecho laboral adquirido por el trabajador- o bien, el derecho a la organización colectiva.

La regulación estructural genera tensiones latentes al interior de las organizaciones educativas; las universidades e instituciones de educación superior son receptoras de la regulación federal y estatal ya que actúan en el marco de la Constitución, la LFT y la LFTSE pero también son instancias reguladoras al generar e implementar su propia normatividad (Estatutos, Legislación Universitaria, entre otros). Por su parte, el académico es receptor de la regulación, pero no es un sujeto pasivo sino que constituye un campo de fuerza entre la normatividad Estatal y la institucional, en este sentido, juega un papel fundamental en la negociación de su propia regulación.

La existencia de reglas formales y legítimas favorece la relación de dominación del Estado, misma que se ejerce a través del poder, el gobierno y la *gubernamentalidad*, concepto desarrollado por Michel Foucault quien -de manera compleja- considera que el Estado no es una fuerza controladora invisible que domina a la sociedad en donde las luchas por el poder se presentan como una forma de apropiarse del Estado –como lo señala la teoría marxista- sino que ejerce el poder a partir de conducir conductas. Sin embargo, las relaciones de poder no están limitadas al gobierno del Estado. Es decir, el poder no se centra solo en el Estado o en una clase dominante pues no es una

---

<sup>24</sup> El Artículo 123 constitucional, en el apartado de *trabajo y la previsión social*, en el inciso B, XI regula la organización de la seguridad social.

<sup>25</sup> Capítulo XVII, Trabajo en las universidades e instituciones de educación superior autónomas por ley, artículos 353-J al 353-U

<sup>26</sup> Título IV, De la Organización Colectiva de los Trabajadores y de las Condiciones Generales de Trabajo.

relación de carácter unilateral sino que existen varias formas de dominación que incluyen al propio individuo<sup>27</sup> (quien también ejerce poder sobre sí mismo y sobre los otros). Entonces ¿cómo adquiere el Estado la capacidad de ejercer el poder?

La respuesta gira en torno a la forma en que las propias relaciones de poder se han concentrado en la forma de gobierno del Estado pero sin reducirse solo a él. En otras palabras: *“Si la forma Estado ha capturado tantas relaciones de poder, no es porque esas relaciones deriven de ella, sino al contrario, porque una operación de “estatismo continuo” se ha producido en diferentes órdenes”* (Mussetta, 2009: 46). De manera que el gobierno se refiere a los modos sistematizados de ejercer el poder a través de regular la conducta de las personas (tanto propia como ajena) a partir de ciertos principios u objetivos. La forma desde la cual se constituye el sujeto entre poder y gobierno se denomina *gubernamentalidad* y refiere a las prácticas que permiten constituir, definir, organizar e instrumentar las estrategias que los individuos tienen sobre ellos y sobre los otros (Mussetta, 2009).

La *gubernamentalidad* también es entendida como el conjunto de instituciones, procedimientos y tácticas que establecen los tipos de conducta que caracterizan al gobierno y que le permiten ejercer de manera específica el poder sobre la población como resultado de procesos administrativos característico del Estado Moderno. Es interna y externa al Estado en tanto que representa las tácticas de gobierno para ejercer el poder bajo una estructura que manifiesta la propia mentalidad gubernamental (en el sentido en que dirigen y moldean la conducta de las cosas, eventos y sujetos que pretenden gobernar) pero también, porque el propio sujeto acepta ser gobernado por ello, el siguiente apartado versa sobre la forma en que se regula la conducta.

### 2.2.2 La regulación conductual

Para entender cómo es que se logra la conducción de la conducta en el sujeto, primero es necesario realizar dos precisiones:

---

<sup>27</sup> La distinción de los modelos de regulación se realiza solo en términos analíticos pues la relación de dominación del Estado no es solo coercitiva sino que también hay una dominación porque el individuo acepta el papel dominante del Estado.



- a. Se debe reconocer la existencia de normas jurídicas y morales. Dichas normas tienden a encauzar la conducta humana a una cierta dirección bajo el supuesto de que el cumplimiento de la norma garantiza el orden (social e individual). El sujeto tiene la libertad de decidir si cumple o viola la norma (a pesar de existir la posibilidad de sanción ante el incumplimiento de ésta)
- b. La naturaleza de los sistemas normativos (morales y jurídicos) define el tipo de relación entre el sujeto y la norma:
  - Las normas morales son subjetivas en tanto que regulan la conducta en relación con el propio sujeto respecto a otras posibles conductas de él mismo (gobierno de sí mismo). Estas normas permiten la construcción de un sujeto ético (a través de la aspiración a construirse a sí mismo). No obedece a un sistema de reglas sociales sino que refiere a una relación interna que se caracteriza por una autoconstitución. La moral o ética es posible porque hay una autonomía para reconocer una norma como válida, por lo que su cumplimiento se efectúa de manera libre y voluntaria.
  - Las normas jurídicas tienen un carácter de observancia bilateral porque regulan la conducta de la persona en interferencia con la conducta de otro sujeto, este tipo de regulación es recíproca en el sentido de que alude por lo menos a dos personas pero se caracteriza por la existencia de sanciones aplicables en caso de incumplimiento de la norma (gobierno de hombres a través de políticas de Estado).

Es decir, el sujeto se relaciona con las normas (establecidas como medio de control social) y con el mismo; se constituye a través de una serie de prácticas reales y simbólicas que no son estáticas. Es libre de escoger una forma de ser o de actuar -a pesar de estar sumergido en relaciones complejas de producción, de significación y de poder. Esta libertad le permite definir acciones (sobre su cuerpo, su pensamiento o su conducta) para obtener un bien pero también es capaz de transformar su manera de ser: *“es un sujeto, además, cuya constitución está relacionada esencialmente con el campo de las*

*relaciones de poder, relaciones ejercidas por los otros sobre uno mismo y por uno mismo sobre los demás” (Martínez M, 2009: s/p).*

Es decir, el sujeto es receptor de la regulación normativa (misma que refleja las racionalidades del Estado) pero al mismo tiempo es agente regulador de su propia conducta, esta dualidad se presenta cuando acepta (internaliza y adopta) costumbres, ideas y tradiciones que le permiten estar inmerso en un proceso de auto regulación, entendido como el dominio de sí mismo.

Bajo esta tesitura, la regulación conductual hace referencia a mecanismos internos y externos al propio sujeto, los primeros dan cuenta de la acción de gobierno de la propia conducta mientras que los segundos responden a las racionalidades del Estado. La regulación es entonces una estrategia de cambio de la conducta aceptada por el sujeto, quien está inmerso en mecanismos de regulación social (estructural) pero también individual, donde el sujeto se construye a sí mismo.

La regulación conductual es endógena y exógena del Estado ya que no solo define sus prácticas de gobierno sino que también hace referencia a las relaciones de poder en general pues establece los tipos de conducta que caracterizan e integran las técnicas, aparatos, documentos y procedimientos de gobierno que sirven de base a la formación del Estado moderno (Mussetta, 2009), es decir, a la forma en que se conducen los individuos:

“la gubernamentalidad implica la relación de uno consigo mismo, lo que significa exactamente que, en esta noción de gubernamentalidad, apunto el conjunto de prácticas mediante las cuales se pueden constituir, definir, organizar e instrumentalizar las estrategias que los individuos, en su libertad, pueden tener los unos respecto a los otros. Son individuos libres quienes intentan controlar, determinar y delimitar la libertad de los otros y, para hacerlo, disponen de ciertos instrumentos para gobernarlos. Sin duda eso se basa, por tanto, en la libertad, en la relación de uno consigo mismo y la relación con el otro” (Foucault, 1999: 414).

Así, gobernar implica conducir la conducta (propia y ajena) ¿por qué se acepta al Estado como autoridad para gobernar? La respuesta parte del reconocimiento de que hay una creencia de que la acción de gobernar es legítima y que se requiere de una organización o aparato que manifieste la racionalidad de gobierno, por eso, el Estado moderno adquiere un papel significativo como aparato de dominación. El hecho de ser el principal agente

regulador le confiere la autoridad y la legitimidad para direccionar la política y la economía. Es así como ejerce el poder, tema que se aborda a continuación.

### 2.3 El Estado como agente regulador

Max Weber señala que el Estado constituye la relación de dominación de hombres sobre hombres, que se sostiene por medio de la violencia legítima basada en la creencia en la validez de preceptos legales. Para Weber, la dominación es el estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (el mandato) *influye* sobre la voluntad de los otros (los dominados) de manera que los actos tienen lugar de manera natural, pero esta obediencia natural se produce cuando está legitimada la creencia de la relación de dominación. Es decir, como si los dominados los hubieran adoptado por sí mismos el contenido del mandato: *“el que obedece transforma el mandato en la razón de su conducta, y cuando esto ocurre, hay mandato concreto y obediencia, y se constituye una relación de dominación”* (Barenstein, 1981: 24). El ejercicio del poder por parte del Estado se realiza a través de la vigilancia sobre el individuo pero las relaciones de poder no son unidireccionales sino que se practican a través de mecanismos que *organizan* a los individuos. Así, el control se ejerce sobre el desenvolvimiento de los sujetos al crear las relaciones de poder dentro de la estructura social a partir de la disciplina pues al seguir las normas se realiza una modalidad de vigilancia del individuo (Foucault, 1976).

La regulación es la materialización del ejercicio de poder, ya se ha mencionado que no es un poder coercitivo, sino que hay una aceptación por parte de los actores de la regulación (Estado, instituciones, académicos), de tal forma que no hay solo una instancia reguladora sino diversos medios de regulación. Aquí se conjuga la noción de *poder* con la de *gobernar*, en el entendido que éste último representa la acción de regular al individuo como actor social al reconocer que la sociedad es heterogénea y que está articulada por problemas de índole económico, político y social por lo que se requiere de contar con dispositivos, estrategias y metas que direccionen las acciones. En este sentido, no es que el Estado sea una fuerza motora única en la regulación sino que –al estar conformada por estructuras institucionalizadas- favorece la red de relaciones entre fuerzas con la finalidad de *intervención/regulación* en función de un Estado gubernamentalizado que obedece a una racionalidad.

El Estado direcciona sus acciones bajo una racionalidad, que durante el siglo XX se basa en el control –bajo el discurso de eficiencia y desarrollo económico. Para lograrlo, se requiere crear instituciones burocráticas que permitan disminuir la incertidumbre al regular a los actores. Debido a que la regulación sirve para especificar los derechos y obligaciones de cada uno de los actores -a través de procesos y rutinas que garanticen un orden y estabilidad social a partir de definir las reglas del juego y toma de decisión- las reglas que establece el Estado pueden ser presentadas en forma de programas que direccionen las acciones de diversas organizaciones. En este sentido, el uso o aplicación de las reglas es importante en términos de reducir los conflictos a través de negociaciones, uso de autoridad o distribución del poder y de recursos económicos (Grandori, Soda y Usai, 1999).

De manera que la obediencia o sumisión del sujeto contribuye a la formalidad de las organizaciones como sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo se incorpora en redes complejas, es decir, hay un ejercicio del poder (en los términos que Foucault señala) bajo el esquema de regulación estructural.

Al preguntarse quién regula, la respuesta es que no hay una sola agencia reguladora sino la participación (y aceptación) de diversos mecanismos de regulación pero predomina la regulación Estatal ya que al gobernar (y por tanto conducir a la sociedad) el Estado define metas y construye programas que le permitan tener un marco de referencia para lograr la conducción del sujeto mismo.

Gobernar significa dirigir las acciones de las personas a partir de ciertos principios, es el acto de *regular las conductas* por la aplicación más o menos racional de los medios técnicos adecuados (Mussetta, 2009). La burocracia y el diseño de dispositivos disciplinarios despersonalizados se convierten en la herramienta que permite poner en marcha las prácticas de gobierno y en consecuencia, favorecer la regulación de la conducta. Foucault señala que la racionalidad del Estado supone que la estandarización y normalización permite encausar el comportamiento de manera eficaz, pero esta dirección no es unilateral –debido a que las relaciones de poder son dinámicas, se transforman, pueden establecer resistencias, conflictos, adaptaciones o creaciones- el individuo no acata el poder del Estado como si fuera una

marioneta sin voluntad propia sino que hay un proceso subjetivo del sujeto frente a los otros, frente al Estado y frente a sí mismo que le permiten autogobernarse (Foucault, 1984).

La lógica del gobierno puede ser analizada a partir de identificar las estrategias gubernamentales que permiten la construcción y aceptación de subjetividades. Así, la política es una clara representación del ejercicio del poder y las políticas públicas constituyen una manera formal de regular la conducta del individuo (el académico), pero -dado que las relaciones de poder atraviesan un cuerpo social- el ejercicio del poder también está presente en la cohesión del mismo cuerpo social (Foucault, 1980). La obra de Foucault coadyuva al estudio que hoy se realiza sobre recambio generacional ya que permite comprender tanto los dispositivos disciplinarios presentes en el reconocimiento, exclusión, vigilancia e incorporación de académicos como en los procesos de autorregulación que juegan de manera formal e informal en el actuar cotidiano del académico (principalmente con la puesta en marcha del esquema *merit pay*) y que impacta en el sistema de educación superior.

Esto se debe a que, tanto social como individualmente, se establecen normas de conducta a partir de las cuales el académico, como individuo busca descifrarse a sí mismo en su singularidad asumiendo ciertos estilos de vida, de manera que conduce su propio comportamiento -y el de los demás- bajo la creencia de que es un sujeto libre, responsable de sus propios actos y capaz de modificar su conducta para constituirse dentro de su disciplina.

La regulación por parte del Estado tiene como finalidad proteger el interés público sin embargo, en la práctica puede estar influenciada por intereses de grupo que ostentan poder en la toma de decisiones, de manera que la regulación es la expresión de un determinado grupo de interés. Las reglas se conciben como un modo distintivo de seleccionar acciones (principalmente económicas) y lograr una coordinación efectiva y eficiente dentro de diferentes actores y actividades basadas en una clase particular de modelos de toma de decisión del gobierno, de manera que favorecen la reducción de ambigüedades, así como la solución de conflictos a partir de establecer significados dentro de la estructura de toma de decisiones (Grandori, Soda y Usai, 1999).

El objetivo de señalar la legitimidad de la dominación a través de las normas o leyes, es comprender por qué el Estado es el órgano regulador que tiene como fin garantizar el bienestar de la ciudadanía a través de establecer un orden jurídico que estructura la sociedad estatal (Andrade, 1999; Foucault, 1988). Reconocer al Estado como la principal agencia reguladora permite discernir por qué cuenta con la legitimidad para establecer los derechos y los límites de la conducta social, es decir, establece las *reglas institucionalizadas* y que al formalizarse, son apoyadas o reconocidas por la opinión pública. La importancia de la regulación Estatal es que tiene efecto sobre las estructuras organizacionales y su cumplimiento en el trabajo (Meyer y Rowan, 1999).

El Estado se articula dentro de la actividad de gobierno a partir de constituir reglas, estrategias y técnicas que transformen las actividades, condiciones y sujetos en un campo de intervención de manera legitimada (Mussetta, 2009). Su papel es garantizar el cumplimiento de las reglas a través de diseñar dispositivos de regulación estructural pero también a partir de la conducción de las agencias del Estado y las instituciones de la sociedad, establece *regímenes de gobierno* que conforman prácticas o formas de actuar orientadas hacia la consecución de objetivos, por lo que requiere de dirección, administración y reconocimiento de problemas. El siguiente apartado visualiza los modos de regulación del Estado.

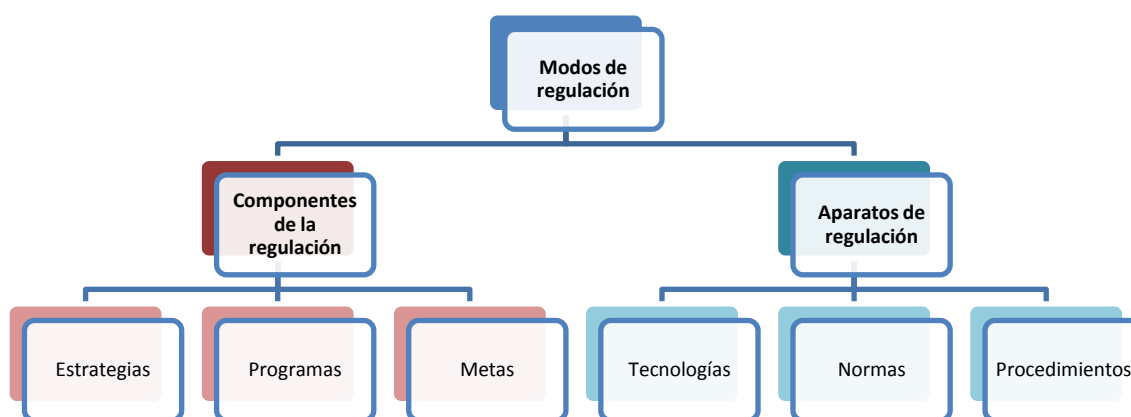
### **2.3.1 Modos de regulación del Estado**

El análisis de la forma de gobierno es el punto de referencia para entender el peso de las normas formales direccionadas por el Estado al interior de las instituciones educativas del nivel superior y su impacto a partir de elementos de adaptación o interpretación (informal) de dichas normas. La complejidad en los procesos de interacción de un sistema –como el educativo- genera la necesidad de identificar los diversos intereses, objetivos y metas existentes entre distintos actores, de manera que se visualicen las tensiones latentes. Bajo esta lógica, para la presente investigación, un actor relevante en este proceso de interacción, son las instituciones gubernamentales ya que muestran la racionalidad del Estado a partir de definir la orientación política y económica que permita direccionar las acciones de las universidades públicas. En otras

palabras, la institución educativa materializa la estructura organizacional de la educación superior (Kooiman, 2004).

Los modos de regulación combinan dos elementos: los *componentes* y los *aparatos* de regulación. La relación entre ambos da cuenta de las relaciones de fuerza entre el Estado y la sociedad y en un nivel más específico, entre el académico, la institución y el Estado. En este sentido, los componentes de la regulación son las *estrategias*, *programas* y *metas*, mientras que los aparatos de regulación los conforman las *tecnologías*, *las normas* y *los procedimientos* (figura 8), pero ¿cómo se da la vinculación entre componentes y aparatos?

Figura 8. Modos de regulación



Fuente: (Ibarra, 2001b; Rondero, 2005)

Los componentes de la regulación son un reflejo de la racionalidad del gobierno; se establecen para solucionar un problema del gobierno por lo que debe haber una vinculación entre sus tres elementos: estrategias, programas y metas.

Las estrategias son principios orientadores para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar (metas) permite elegir los medios para conseguir un fin, constituyen la racionalidad para alcanzar un objetivo (Rondero, 2005), pero requieren de contar con el diseño o formulación de programas que permitan el cumplimiento de ese fin. Cuando un programa se formula, expresa una intención inicial del gobierno para el cumplimiento de un objetivo o meta que busca solucionar o mitigar un problema que atañe al gobierno, por lo que

establece y delimita los procedimientos de acción en función de los modos de racionalidad del Estado.

A su vez, los aparatos de regulación, son el resultado de las relaciones de poder, pues convergen en ellos los distintos campos de fuerza que permiten que un proyecto sea aceptado o rechazado, pero ¿cómo es que las normas, los procedimientos y tecnologías son puestos en práctica por los sujetos colectivos? Y ¿Por qué constituyen un campo de fuerza?

Para dar respuesta a estas interrogantes se debe partir de dos aspectos primordiales: primero, reconocer que el individuo atraviesa por distintas fases de socialización primaria y secundaria, de manera que se genera una formación social en donde se comparten pautas y límites socioculturales y de la acción de los sujetos y, segundo, la socialización genera un campo de fuerzas en la medida en que los propios actores aceptan, cambian o rechazan los valores y/o normas compartidos.

Cuando las acciones de los individuos son ejecutadas de la misma manera y con el mismo significado, se origina una *habituación tipificada* que se va internalizando en el sujeto; es decir, se habitúa a algo que es significativo para el sujeto individualizado pero que a su vez, favorece el aprendizaje del sujeto colectivo. En este sentido, hay una estabilidad en las relaciones sociales que, en la medida que se consolidan dan cabida al proceso de institucionalización de manera que *“la institución aparece cada vez que hay una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipo de actores”* (Brígido, 2006: 93). Así se constituyen realidades caracterizadas por componentes normativos, afectivos y cognoscitivos que producen una estabilidad en las conductas y, por lo tanto, un orden social y capacidad de autogobierno. Bajo este contexto, los modos de regulación laboral y del trabajo académico son estructuras institucionalizadas que direccionan las acciones tanto de los académicos, como de los responsables de la gestión y de las propias autoridades.

Los *hábitos tipificados*, las *estructuras sociales*, las *interpretaciones simbólicas* e *internalización de acciones*, son elementos que en su conjunto, favorecen al proceso de institucionalización y legitimación de los aparatos de regulación (Berger y Luckmann, 1968). Así el Estado ejerce poder sin que esto represente una imposición sino que es el propio sujeto quien –desde su propia



libertad- otorga poder a las instituciones a partir de dar significado a la acción humana, ésta aceptación del individuo para realizar una acción o conducirse de una determinada forma contribuye al gobierno de sí.

La institucionalización supone la existencia de pautas previamente definidas en una estructura que establece y direcciona las relaciones sociales de manera legitimada a partir de instituir referentes de acción que permitan la operatividad de las estrategias y programas del Estado y que coadyuven a la solución de problemas sociales (Berger y Luckmann, 1968), constituyen el conjunto de normas básicas para la supervivencia del grupo en función de someter el comportamiento individual al control social (Brígido, 2006).

Cuando hay cambios en la racionalidad del Estado se produce un desequilibrio en las relaciones de fuerza, así se generan tensiones que pueden conducir a transformaciones en la concepción de los componentes de la regulación (estrategias, programas y metas) y por lo tanto, también en los agentes de la regulación. Es decir, cuando hay un choche en los campos de fuerza, se requiere establecer *cambios* en los modos de regulación de los procesos institucionalizados.

Hablar de cambio significa que las nuevas estructuras se construyen cuando se formalizan los arreglos colectivos que se han establecido en los procesos de habituación y cuando se normativizan a través de lograr consenso y establecer reglas. Una vez que se ha logrado, es posible hablar de la *objetivación*, entendida como el proceso que se logra entre la habitualización y la interiorización de las reglas y que permite un periodo de estabilidad (o cambio) en función de los campos de fuerza y los regímenes de gobierno.

Qué es la regulación, para qué y quién regula son interrogantes que ya han sido abordadas y que permiten identificar los modos de regulación, ahora la mirada se enfoca a responder una nueva pregunta ¿cuáles han sido las diversas modalidades de ejercicio del gobierno que regulan al individuo?

Ya se ha señalado que el principal agente regulador es el Estado al representar un punto de negociación entre los prestadores de servicios y el interés público. Da cuenta de la existencia de una estructura de gobierno que dirige la relación entre el Estado y la sociedad a través de un sistema normativo y político formal y legitimado que también impacta en los procesos de interacción informales. La racionalidad gubernamental se evidencia a través de

las políticas públicas, por ello, y con el fin de comprender el impacto que éstas han tenido en los académicos, en el siguiente apartado se explican dos modos de regulación del Estado mexicano que estuvieron vigentes durante el siglo XX: El Estado benefactor y la Nueva Gerencia Pública. La intención de presentarlos es comprender que el último siglo ha estado permeado por diversas transformaciones en el aparato Estatal que impactan en el sistema de educación superior a través de la *gubernamentalidad*.

### ***2.3.1.1 El Estado benefactor. El modo de regulación del siglo XX***

El siglo XX es testigo de la implementación, consolidación y declive del Estado benefactor en el país, el cual se caracteriza porque los servicios y garantías sociales de los individuos son provistos por el Estado a través de instituciones dedicadas a salvaguardar el bienestar. La idea de un Estado protector surge en Europa a finales del siglo XIX a través de programas de asistencia social que buscan atender las principales necesidades de salud, pobreza y hambre. Para el Estado, el desarrollo económico y social constituye un reto, por lo tanto, la política social es uno de los principales ejes de acción gubernamental.

En México, los ideales de la política social fueron plasmados en la Constitución de 1917 misma que instaura un eje organizador y legitimador tanto de las demandas sociales como de las respuestas estatales a éstas; establece un nuevo régimen normativo que es considerado como innovador en materia social *“por atenuar la desigualdad social en materia de reparto de tierras, reglamentación de la relación entre capital y trabajo, de seguridad social (incluyendo salud), de educación (gratuita, laica y obligatoria) y de vivienda popular”* (Brachet-Márquez, 2004: 5). Sin embargo, la implementación de las reformas sociales es un proceso lento que tarda décadas.

Al concluir la revolución es necesario establecer un régimen democrático, tarea por demás ardua si se considera la contante lucha de poder por la presidencia<sup>28</sup>. Paulatinamente se materializan los ideales planteados en

---

<sup>28</sup> En un periodo de 17 años (1917 – 1946) hay nueve sucesiones presidenciales, mismas que denotan las diferencias ideológicas y políticas por las que atraviesa el país. Dos presidentes que cumplieron su gestión fueron asesinados (Venustiano Carranza en 1920 y Álvaro Obregón en 1928), tres cubrieron periodos provisionales (De la Huerta en 1920, Portes Gil de 1928 a 1930, quien funda el Partido Nacional Revolucionario y Abelardo L. Rodríguez de 1932 a 1934), De 1930 a 1932 preside el país Ortiz Rubio, quien renuncia a los dos años de su gobierno por desacuerdos con Calles. Plutarco Elías Calles fue presidente de 1924 a 1928, periodo en que surge la guerra cristera, bajo el baluarte del PNR, Calles expropia el poder a los presidentes

la Constitución: socialización del bienestar, cumplimiento de los derechos, prestación gratuita o subsidiaria de servicios, protección laboral, subsidios al consumo popular y redistribución fiscal: “*su instrumento se fundamenta en la legislación laboral, con prestaciones obligatorias, legislación fiscal de carácter progresivo y subsidios al consumo popular*” (Cantó, 2001: 27).

La característica de la regulación del Estado benefactor es que establece leyes y políticas públicas que permiten normar legítimamente a la sociedad, a partir de establecer las condiciones sociales, políticas y económicas que favorezcan al bienestar social, principalmente enfocadas a la atención en salud y vivienda (como un derecho fundamental de los individuos), la educación (entendida como un derecho universal) y empleo (considerado como los factores que favorecen a la estabilidad y permanencia en él). Mientras que en el papel se busca consolidar un Estado democrático a través de una regulación constitucional y jurídica; en la práctica, la pacificación y desarrollo del país está envuelta en conflictos y tensiones que derivan en negociaciones, acuerdos, fraudes electorales e incluso, autoritarismo estatal (Branchet, 2004). El proyecto nacional requiere del control de las estructuras de poder por lo que la figura del presidente se convierte en el eje de la vida política, mientras que el partido político es la herramienta para conformar alianzas que permitan mantener un esquema de autoritarismo (De la Fuente, 2010) caracterizado por el monopolio del partido oficial, la designación del sucesor presidencial<sup>29</sup>, la deslegitimización de los intereses particulares, la represión de los movimientos sociales, por señalar algunos elementos.

La racionalidad del Estado gira en torno a fortalecer la economía mexicana a partir de establecer estructuras centradas en el ejercicio de intervención directa del Estado en la economía nacional. El ideal del Estado Benefactor es que éste es el responsable de asignar los recursos humanos y económicos de manera adecuada para lograr el bienestar de la población y, en consecuencia, favorecer el crecimiento económico sostenido. No obstante, esta

---

que desfilaron durante ese periodo (Portes Gil, Ortiz Rubio, Abelardo Rodríguez y el primer año del gobierno de Lázaro Cárdenas), constituyéndose en un poder *de facto* por encima de la institución presidencial (De la Fuente, 2010: 185). En 1934 es electo presidente Lázaro Cárdenas, al término de su gestión lo precede Ávila Camacho (1940-1946)

<sup>29</sup> El control del sistema electoral se realiza a través de designación directa de candidatos y fraudes electorales. En 1946 se promulga la Ley Electoral, misma que permite al ejecutivo la conducción de los procesos electorales a través de la Secretaría de Gobernación hasta 1997 (Cosío, 1986)

intervención no siempre es sencilla pues origina tensiones y conflictos de interés entre los agentes sociales, a modo de ejemplo de las luchas de poder se observa que:

“Cárdenas emprendió proyectos que favorecían a la iniciativa privada (presas de riego para la agricultura industrializada, creación de caminos y puertos, concesiones aduaneras y fiscales, etcétera, pero también apoyó la sindicalización de los obreros por lo que mantuvo malas relaciones con empresarios, teniendo que recurrir cada vez más al financiamiento deficitario para llevar a cabo sus reformas sociales. Después de la expropiación en 1938 de las compañías petroleras, la oposición al cardenismo creció a tal grado que logró conformar una alianza electoral entre la extrema derecha e izquierda tras la candidatura de Andréu Almazán, misma que amenazaba, si ganara, con terminar el experimento social revolucionario” (Branchet, 2004:6).

Entre los años veinte y los cuarenta, el gobierno debe implementar medidas que permitan pacificar al país, que favorezcan el desarrollo económico y que conlleve a la estabilidad social; para lograrlo, requiere negociar con diversos actores (campesinos, obreros, empresarios, etcétera) pero además, debe garantizar la continuidad política ¿cómo lograr este objetivo? Un primer paso es crear mecanismos de regulación estructural. La Constitución de 1917 organiza la vida política a partir de establecer como un derecho las garantías individuales pero a la par, dota al Estado de facultades de intervención en la vida social “favoreciendo la organización corporativista de las fuerzas políticas” (Loaeza, 1989: 68). Además, se requirió direccionar las acciones políticas y económicas hacia un objetivo específico (en su momento se consideró necesaria la industrialización del país) a través de implementar esquemas proteccionistas en el comercio internacional.

La centralización de la administración de los servicios es una forma de organizar los asuntos del Estado, de tal forma que se consolidan las instituciones para el ejercicio de los derechos sociales de los trabajadores. En este sentido, la administración pública es una conexión entre la *policy* y su ejecución pues hay una relación directa con la autoridad pública (Guerrero, 2000). Es decir, las políticas públicas que implementa el Estado se direccionan bajo una racionalidad de *deber público* para el cumplimiento del *bien común* sin concentrarse en el elemento de eficiencia (característico de la administración privada). La lógica detrás de la acción, es que el Estado es responsable de los ciudadanos, elemento que se refleja en términos ideológicos en el marco de las

Constituciones políticas, en donde hay explícitamente una serie de principios dedicados a los derechos sociales y laborales, por lo que las acciones del gobierno se encaminan hacia la universalización de las prestaciones. De manera implícita hay una cesión de los derechos de autogobierno en aras de la seguridad que proporciona el Estado (Grinberg, 2006).

El modo de racionalidad del Estado implica establecer acciones encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos del Estado, su metodología es impulsar una política proteccionista, así como concentrar el manejo político y económico de las industrias paraestatales, además, para impulsar el desarrollo invierte recursos en infraestructura. Durante este periodo, el gobierno se enfoca en la creación de instituciones que garanticen el bienestar social, así, desarrolla y aplica controles (regulados) para el manejar los servicios públicos, está a cargo de la organización y de los métodos de aplicación de la ley y de las responsabilidades gubernamentales: es el responsable de la administración pública, entendida como las acciones de manejo público que interactúan para formar efectos distinguibles sobre la comunidad a la que sirven:

“El desarrollo del manejo público mutó gradualmente como un fenómeno de adaptación a la naturaleza del Estado, cuando el incremento de la complejidad social, económica y política hicieron de la administración pública una institución en gran escala [...] las tareas en el seno de la administración pública fueron organizar y activar los procesos interiores, asegurar los nutrientes materiales que le dan vida y procurar equilibrio intraorganizativo por cuanto a las finanzas y el personal” (Guerrero, 2000: 200)

Es importante señalar que el Estado utiliza diversas estrategias para lograr sus fines; así, mientras que el gobierno de Cárdenas se basa en un modelo populista que fomenta la creación de sindicatos, con Miguel Alemán<sup>30</sup> se instaura un proyecto de desarrollo basado en el corporativismo (considerado como autoritario por la imposición del Estado de los líderes sindicales), con ello, el sindicalismo se transforma en un eficaz mecanismo de control del sector obrero, (fundamental para direccionar la economía del país).

En México, el Estado es interventor y director en el desarrollo de la política económica, realiza un control de las masas a través de una singular articulación entre el Estado, el partido gubernamental y el sistema sindical,

---

<sup>30</sup> Presidente electo en el periodo 1946-1952

establece las condiciones institucionales mínimas para el ejercicio de la ciudadanía como lo es derecho a la organización, asistencia médica, educación, protección a la mujer, entre otros a cambio de implementar un esquema corporativista. Pero ¿cómo es que se logra esta relación?

Un primer factor es que el Estado se presenta a sí mismo como el representante de todas las clases y grupos sociales “*como pueblo, como una colectividad para la cual el nacionalismo desarrollista pacifica y armoniza los intereses y los ideales*” (De la Fuente, 2010: 182); sin embargo, en la práctica solo representa a los grupos que están a favor de las políticas del Estado a partir de establecer una estructura paternalista-autoritaria. Un segundo elemento es que se vale del corporativismo, esquema que juega un papel trascendental en la conformación del modo de regulación laboral ya que implementa un mecanismo de control social: *beneficio laboral a cambio de un voto político*.

Es decir, el Estado debe reconciliar fuerzas entre los diversos actores para poder ejercer el poder político y económico, por ello, durante este periodo se crean sindicatos que, por un lado demandan mejoras en las condiciones laborales como la estabilidad laboral, la seguridad en el empleo y diversas prestaciones que reconozcan la antigüedad, primas vacacionales, etcétera, pero por otro, son el medio de negociación para la obtención de votos de manera que se garantice el sostenimiento del régimen político. De las negociaciones se obtienen ciertos beneficios (incremento salarial, prestaciones sociales, entre otras) e impulsa la industrialización interna del país, pero marcan también tensiones y resistencias entre Estado-sindicato-trabajador (De la Fuente, 2010).

Una característica del Estado benefactor es que los intereses del sector económico se conjugan con los intereses de la sociedad: el desarrollo del país (por lo menos en el discurso), por lo que se requiere una intervención del Estado en el mercado laboral para estimular el crecimiento del mercado interno. Es así como el gobierno toma el poder y control de los procesos de interacción social a través del manejo de las políticas públicas con un modo de gobernar predominantemente de órdenes y supervisión (Aguilar, 2010). Además, durante este periodo hay una concepción ideológica de que la sociedad es incapaz de resolver sus propios problemas sociales, la sociedad

depende en todo momento de los recursos y acciones del gobierno, quien es responsable de administrar los recursos y es capaz de conducir las conductas, por consiguiente, ostenta el poder tanto en la toma de decisiones como en la distribución de los recursos mismos. Esto se traduce en que el Estado tiene el control económico y político, adquiere el *poder* de garantizar la valoración del capital y garantizar las condiciones para la reproducción de los campos de fuerza.

El modelo de Estado benefactor depende de condiciones políticas como lo es una fuerza laboral con poder de negociación entre fuerzas contradictorias, un sistema de seguridad social, una política de integración avalada por diversos sectores sociales y una adecuada distribución de bienestar: “*El Estado puede y debe corregir los resultados distributivos. El mercado no es eficiente en la distribución de bienestar [...] el Estado benefactor se adhiere a una firme vocación por el bienestar*” (Vázquez, 2005: 58). En otras palabras, la ideología de la nacionalización y el proteccionismo, se convierte en el baluarte de las acciones gubernamentales de la época. La implementación del modelo económico que estimula el consumo y la producción, también está acompañado por el crecimiento desmedido del régimen burocrático, de manera que las estructuras administrativas se complejizan.

A modo de ejemplo: los sistemas de seguridad social constituyen un claro reflejo de la aplicación de las políticas de Estado benefactor. En México, la seguridad social es reconocida como un derecho en la Constitución, para 1943 surge el Instituto Mexicano del Seguro social y en 1959 el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. La hegemonía de ideales políticos en pro de un sistema proteccionista dotó de legitimidad a las instituciones de seguridad social y al Estado, de manera que se ofreció una visión del mundo en la cual, el Estado brinda absolutamente todos los servicios de atención, prevención y pensión que generan esquemas valorativos que cohesionan al sistema, en el sentido de que la política gubernamental obedece a la defensa de los intereses de los trabajadores y al control de los riesgos. Sin embargo, la estructura proteccionista genera problemas operativos al presentarse un crecimiento ilimitado de las demandas de bienestar social, lo que se traduce en la necesidad de incrementar recursos económicos y humanos para la atención de los programas de bienestar, factor que impacta

(de manera negativa) en la burocratización de las instituciones, aunado a una política de recaudación fiscal fallida que genera crisis financieras del sistema económico que se refleja en un estancamiento económico.

A pesar de los mecanismos de control político, entre la década de los cincuenta y los setenta se evidencian las resistencias y tensiones ante el autoritarismo estatal y la desigualdad social: *“surgen nuevos sectores sociales no corporativos, como las clases medias que dan lugar a los movimientos sociales más importantes de finales de la década de los cincuenta y sesenta, así como los empresarios que escenificaron los conflictos con el gobierno de Luis Echeverría y la insurgencia electoral de los ochenta”* (De la Fuente, 2010: 188) que dan pauta a romper con la estructura proteccionista y autoritaria. A modo de ejemplo, en 1958 se presentan diversos movimientos sociales como consecuencia de las tensiones sociopolíticas, (movimiento ferrocarrilero que demanda incremento salarial y una vida sindical independiente, el movimiento de médicos en 1958 y en 1964, quienes requieren el pago de aguinaldos vencidos, aumento de salarios y becas, el movimiento de electricistas, quienes logran la nacionalización de la industria en 1960, el movimiento magisterial y el movimiento de telegrafistas) ante la tensión, el Estado adopta una política de represión y autoritarismo contra los movimientos sociales; los conflictos y la demanda de la ciudadanía por hacerse escuchar y obtener una respuesta por parte del gobierno incrementan hasta llegar a un punto de quiebre en 1968. Así, al iniciar la década de los setenta, el Estado atraviesa una crisis de legitimidad derivada de diversos factores:

- La existencia de una hegemonía partidista
- El control sindical – corporativista
- La restricción a la actividad de los mercados, ya que la política pública se elabora a partir de supuestos estatistas
- Un incremento en la deuda pública
- Una estructura burocrática muy grande originada por la existencia de programas sociales que implican la participación de más actores de los que realmente se necesitan o para los que hay recursos (factor que genera elevados costos económicos).



- Una incapacidad del gobierno de cumplir con las demandas sociales que él mismo había establecido en años previos
- El surgimiento de una clase social
- El incremento de la participación política ciudadana

Elementos que sientan las bases para modificar la relación entre el Estado y la sociedad a partir de la ruptura en las fuerzas de poder. Así, la década de los ochenta inicia con una crisis económica derivada de la caída de precios del petróleo y del incremento en las tasas de intereses internacionales y una crisis de legitimidad del Estado provocada por la represión de 1968 y 1971. El contexto político, económico y social da pauta a una transformación en el rumbo de las políticas del Estado, por lo que se establece un cambio en el modelo económico y político.

El discurso del Estado es que la crisis se genera por el excesivo intervencionismo, el crecimiento del aparato estatal, la burocratización, los gastos deficitarios, la ineficiencia y derroche de las élites gobernantes por lo que la solución radica en modificar la estructura administrativa, reducir el gasto público, los gastos sociales, privatizar las empresas nacionalizadas, abandonar el proteccionismo y renunciar a las prácticas paternalistas (Revueles, 1993). Es decir, en términos económicos esto se logra al eliminar la política de bienestar social como vía de desarrollo, pues se considera que el modelo de protección genera efectos negativos. Como consecuencia de los desajustes políticos y económicos, el gobierno comienza a desarrollar programas que le permita reducir sus gastos. Bajo este contexto, el resurgimiento del paradigma liberal clásico implica un cambio en la concepción de formas de gobierno por parte del Estado, se abandona la perspectiva benefactora y paternalista y se vierte la mirada hacia un modelo empresarial dependiente totalmente de la actividad económica. Las acciones gubernamentales se encaminan a aplicar principios afines del sector privado en el sector público (nuevo institucionalismo económico y del gerencialismo), con ello se inicia una transformación en la racionalidad del gobierno: de la protección del Estado a la participación internacional de empresas en sectores de la economía que hasta ese momento eran solamente atendidas por el Estado, como la salud, educación, energía, sistema de pensiones y telecomunicaciones (Culebro, 2008; Aguilar, 2007).

Pero además del desgaste del sistema económico, hay una fuerte tensión política que plantea la necesidad de reestructurar al Estado de manera que se asegure la supervivencia de la élite en el poder; si bien es cierto que se requiere implementar una política monetaria diferente (Revueltas, 1993) también se necesita modificar los campos de fuerza, pues las manifestaciones de autoritarismo, corporativismo y represión se ven mermadas ante la resistencia de los actores emergentes. El siguiente apartado tiene como objetivo dar a conocer al lector la lógica de regulación que define el Estado Neoliberal con el fin de frenar la crisis económica y política producida por el modelo benefactor.

### ***2.3.1.2 La Nueva Gerencia Pública. El modo de regulación actual***

Más allá de precisar los cambios estrictamente económicos establecidos para mitigar la crisis provocada por el Estado proteccionista, en este apartado el lector encontrará una explicación a la forma en que se gestan los cambios de racionalidad del Estado. La intención se centra primordialmente en identificar las tensiones que se generan con la llegada de nuevos actores a la escena político-económica y su impacto en los procesos de gubernamentalidad.

La crisis del Estado benefactor se genera cuando se modifican los campos de fuerza; por un lado, hay una incapacidad gubernamental para cumplir con sus objetivos, por otra parte, entran en escena nuevos actores sociales y económicos con miras a una forma de gobierno centrada en el mercado, esto *“genera confusión entre el regulador y el regulado cuando no en el sentido legal-formal, al menos en sentido político”* (Solanes, 1999: 29). La deslegitimación es un proceso que se gesta como consecuencia de la ineficiente administración pública y la poca capacidad política de resolver problemas públicos, misma que se hace visible en la (mala) calidad de los servicios públicos, el incremento en el desempleo y, principalmente por las crisis económicas. En otras palabras, la relación entre el individuo y el Estado se desgasta.

La década de los ochenta inicia con una crisis económica derivada del pago de la deuda externa y las restricciones presupuestales en el gasto público, por ello se requiere de una transformación paulatina de los dispositivos y aparatos particulares del ejercicio del poder y de intervención del Estado

(Rose, O'Malley y Valverde, 2006; Grinberg, 2006) que modifican tanto las prácticas y lógicas del gobierno como la percepción del sujeto autónomo capaz de direccionar por sí mismo sus acciones (sin necesidad de protección por parte del Estado). Bajo esta lógica, diversos países realizan reformas estructurales que cambian el rol del Estado (en el intento de maximizar las utilidades económicas), se gesta así una nueva percepción del ciudadano:

- Se transfieren funciones que habían sido responsabilidad del Estado hacia la comunidad y la sociedad civil
- El individuo se deja de percibir como un sujeto al que hay que dotar de bienes y servicios sino que es considerado como un cliente potencial.

En otras palabras, la acción de gobernar se centra en la administración y vigilancia tanto de las relaciones económicas como de los individuos (quienes son responsables de sí mismos). En el ámbito económico, al conceder una mayor participación a la sociedad civil en aspectos de administración pública, el Estado incorpora elementos de convencimiento que generan consenso y que permitan una acción pública eficaz bajo el concepto de democracia (Dillares, 1993), con ello se busca re-legitimar a las instancias gubernamentales. Así, el cambio de racionalidad del Estado de una postura benefactora a una gerencial se logra si se modifican los atributos legales de grupos sectoriales para que puedan tener intervención en el mercado económico y de esta forma, descentralizar las actividades del gobierno. Es decir, hay un proceso de *desregulación* de la economía, a partir de modificar tanto de las leyes, como de los procedimientos y reglamentos que rigen el mercado. La lógica para realizar estos cambios es que el modelo proteccionista del Estado benefactor provoca el desequilibrio financiero por lo que resulta necesario realizar una reforma administrativa con un enfoque gerencial que favorezca la descentralización en la toma de decisiones.

Para lograr dicho cambio es necesario transformar el tamaño, las funciones y los procesos de gobierno mediante dos vertientes: la primera gira en torno a insertar una lógica eficientista en la prestación de servicios públicos, para ello se reduce el tamaño del aparato Estatal, se privatizan empresas

públicas, se incorporan prácticas del sector privado<sup>31</sup>, se incrementa el uso de tecnologías de la información, se modifican los roles de los servidores públicos (con una tendencia al servicio) mientras que en la segunda, hay una introducción de mercados en las actividades del sector público (Culebro, 2008).

La desregulación de transacciones mercantiles<sup>32</sup> tiene como objetivo atraer inversiones que permitan transitar de un mercado regional a un mercado transnacional. Bajo este esquema se privilegia el comercio internacional con el apoyo de empresas particulares (globalización), claro ejemplo de ello es la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC). En este sentido, las leyes del mercado se convierten en la lógica reguladora de las relaciones económicas, políticas, sociales, culturales y educativas por lo que la participación del Estado se reduce a mantener el orden social, a partir de ser el agente intermediario entre las políticas internacionales y la acción social (Cruz, 2005).

En el ámbito político y social, el cambio en las funciones del Estado no significa que éste desaparece ante un proceso de desregulación (económica), sino que hay un proceso de reestructuración en el cuál, el Estado orienta las relaciones económicas basada en un modelo de administración pero mantiene un dominio en los mecanismos de regulación estructural de tal forma que las transformaciones se producen como resultado de la reorientación de los campos de fuerza y modos de racionalidad del Estado.

A modo de ejemplo: dentro del modo de racionalidad neoliberal, el mercado es quien establece un monto salarial en función de la competencia del individuo, por su parte, los sindicatos dejan de ser el medio para conseguir prestaciones a la alza y aumentos salariales, por lo que pierden fuerza política (sin desaparecer) al no ser el principal agente de negociación (Ortega, 2006). Aunado a ello, la crisis (económica y social) se vincula con el corporativismo, esto genera una ruptura o limitación de acuerdos nacionales (principalmente en materia de política económica) pues este medio de negociación es un

---

<sup>31</sup> Se considera que si las organizaciones tienen un ambiente competitivo y dinámico son capaces de cambiar y adaptarse a las circunstancias externas a partir de las capacidades internas de la organización por lo que se reduce la incertidumbre del mercado (Culebro, 2008)

<sup>32</sup> La desregulación es entendida como el proceso mediante el cual el Estado elimina regulaciones específicas en el sector empresarial con el fin de favorecer la operación eficiente del mercado a partir de disminuir el control y vigilancia sobre el mercado financiero. Entre sus acciones se encuentran la eliminación de leyes y la reducción de restricciones. El objetivo que se persigue es que los negocios sean competitivos a raíz de demostrar que son eficientes y productivos.

obstáculo para el libre mercado. Sin embargo, el Estado continúa pactando con sindicatos para respaldar su política económica; los sindicatos a su vez, también modifican sus prácticas para adecuarse al nuevo contexto. En lugar de negociar mejores condiciones laborales y salariales, se enfocan en *vigilar* los derechos ya adquiridos.

El tránsito entre el proteccionismo y la NGP usualmente es visto desde una perspectiva económica, pues se caracteriza por que el Estado modifica las condiciones de comercio existentes. Se incorpora en la escena política y económica a diversas instancias externas que definen la dirección de políticas públicas y líneas de acción, específicamente el Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, pero también de ONG que integran en la agenda política temas como derechos humanos, igualdad de género, medio ambiente, entre otros, de manera que mientras unos actores sociales pierden fuerza (corporativismo), otros ingresan para orientar las políticas públicas. Las líneas de acción que sugieren los nuevos actores buscan debilitar los esquemas de legislación laboral que generan crisis económicas, así como eliminar los déficits fiscales (al disminuir el gasto público, reorientar el gasto al sector terciario, promover las exportaciones, promover la inversión extranjera y reducir los subsidios). Estas medidas de carácter económico establecen un nuevo régimen de gobierno pues al modificar los aparatos normativos hay un impacto directo en la percepción de las funciones del Estado: ahora es una instancia mediadora.

Esta nueva forma de pensamiento se denomina como la Nueva Gerencia Pública (NGP), la cual pretende subsanar errores económicos provocados por una política proteccionista. Bajo este modo de regulación, la administración pública se enfoca en resolver la ineficiencia económica del modelo benefactor pues la crisis de los ochenta es el resultado de un desequilibrio entre Estado y mercado, en donde el primero es incapaz de cumplir con su función social por lo que debe cambiar al segundo (Aguilar, 2010). El viraje apunta hacia políticas que fomenten el ahorro y la inversión (extranjera) para ello, la acción gubernamental se conduce a partir de una lógica de mercado: el Estado recorta gastos innecesarios, aplica una política de austeridad en las instancias gubernamentales (principalmente educación y salud) y promueve incentivos a partir de una política de rendición de cuentas.

Sin embargo, el tránsito entre una mentalidad de gobierno proteccionista a una liberal no es tarea sencilla ni unilateral (si se considera el entorno de crisis económica aunada al nivel de desconfianza de la sociedad). No solo se trata de subsanar errores económicos sino también sociales, por ello, el Estado debe idear nuevos mecanismos de acción para atender los problemas públicos. Los componentes de la regulación se enfocan a reestructurar las finanzas públicas, transformar la economía y a atender las demandas sociales que las instituciones de bienestar social ya no alcanzan a cubrir. Así, se establece un nuevo sistema de política social, la cual se encamina al fortalecimiento de espacios urbanos pero desdibuja al sector primario, factor que incrementa la desigualdad social ¿Qué puede hacer el Estado para mantener el ejercicio del poder ante la deslegitimidad que atraviesa? Bajo el baluarte de la modernización del Estado, se lleva a cabo una reestructuración que permita legitimar las relaciones y el ejercicio del poder, la estrategia utilizada es la institucionalización de programas de carácter social dirigidos a la población de mayor marginación bajo el discurso de combate a la pobreza y equidad, como el Programa Nacional de Solidaridad<sup>33</sup>.

A modo de ejemplo, el PRONASOL se caracteriza porque el gobierno federal otorga un pequeño monto de dinero para apoyar el cultivo de maíz, los campesinos utilizan los recursos y en vez de devolverlos, apoyan con mano de obra en la realización de obras públicas de la comunidad (reparar calles, pintar edificios públicos, etc.). Utilizar la corresponsabilidad como principio de acción no es fortuito sino que proviene de patrones culturales propios de las comunidades (como la mayordomía) en donde hay una fuerte comunitaria y familiar (este tipo de redes se observa con mayor frecuencia en las comunidades indígenas), de manera que la política distributiva es *“una forma de liberación de las capacidades en el ámbito de la organización social”* (González T, 1990: 232).

---

<sup>33</sup> Durante el sexenio de Salinas de Gortari (1988-1994) se implementa el Programa Nacional de Solidaridad, PRONASOL, con una base presupuestal del ramo 26 del PEF (combate a la pobreza), su objetivo es disminuir los niveles de pobreza a través de la participación social comunitaria. La atención a comunidades en extrema pobreza y situación de vulnerabilidad continúa en los sexenios posteriores bajo los nombres de Programa de Educación, Salud y Alimentación, PROGRESA (1994-2002), OPORTUNIDADES, que incluye a población urbana en situación de pobreza (2002-2014) y PROSPERA (2014) sin embargo, los niveles de pobreza y marginación continúan incrementándose.

El programa otorga el recurso de manera directa al beneficiario, así que se elimina a los intermediarios (con la idea de disminuir la burocracia estatal); en el discurso, estas medidas son positivas en la medida en que combaten la corrupción y disminuyen el malestar social, en la práctica tiene un efecto positivo en la medida que hay un incremento de la participación ciudadana en la gestión de la administración pública pero surgen también efectos no deseados como lo es el condicionar el recurso a cambio del voto -de manera que las prácticas políticas se mantienen con diferentes actores- o bien, en lugar de combatir la desigualdad social, se genera una dependencia del individuo hacia los programas de asistencia y compensación.

Más allá de disminuir la pobreza, el programa manifiesta la dependencia política y económica hacia el gobierno federal (tanto de los gobiernos estatales y municipales como de los propios individuos) ya que hay un estricto control de los ingresos presupuestales y una implementación de reglas de operación de los programas por parte del gobierno federal que condicionan el recurso al cumplimiento de determinadas acciones. En otras palabras, el Estado regula la conducta de los beneficiarios al establecer mecanismos de obligación y responsabilidad compartida, en donde el gobierno aporta los recursos técnicos y financieros mientras que los individuos aportan su trabajo. Esta relación es funcional en la medida en que los beneficiarios reciben el recurso siempre y cuando establezcan formas de organización de ayuda mutua para realizar acciones de beneficio común.

Este es tan solo un ejemplo del proceso de cambio de la forma de ejercer el poder del Estado quien mantiene el control a través del diseño, implementación y alcance de las políticas públicas, mismas que varían en función del rubro que pretenden atender. Se gesta así una nueva forma de participación y organización social que facilita la institucionalización de un estilo de gestión pública<sup>34</sup>

Durante la década de los noventa se lleva a cabo diversas reformas estructurales con la finalidad de mejorar la eficiencia y efectividad de las

---

<sup>34</sup> El programa de Solidaridad se integra en una nueva Secretaría de Estado (SEDESOL) con lo que se logra consolidar una política de desarrollo social que se puede vincular con las estrategias macroeconómicas en términos financieros pues permite el desarrollo regional pero que también favorece a la ampliación de infraestructura y vivienda.

agencias federales<sup>35</sup>; dicho proceso se realiza al adoptar en el sector público las prácticas del sector privado como la reingeniería de procesos, la administración de la calidad total, la planeación estratégica y la medición del desempeño, aunado a ello, introduce mecanismos de mercado propios del neoinstitucionalismo económico (Culebro, 2008). La estructura de pensamiento de la NGP está fuertemente arraigada a la asignación de recursos a partir de procesos de evaluación de desempeño y eficiencia, concibe a los individuos como sujetos que buscan maximizar sus utilidades ya que en el sistema empresarial, esta racionalidad ha dado resultados. El cambio en el rol de Estado básicamente contempla tres aspectos:

- *Deja de ser el agente central en la toma de decisiones económicas:* pero esto no necesariamente significa que deja de tener presencia en la estructura de poder sino que transforma la noción de responsabilidad al otorgar mayor autonomía y capacidad de elección al individuo bajo el supuesto del ejercicio de la libertad individual: *“Ahora el desafío está en los individuos, quienes deben hacer uso responsable de su autonomía, y por tanto de su ampliada capacidad para elegir, como ejercicio pleno de la libertad”* (Grinberg, 2006: 70).
- *Deja de ser el eje central de la dirección económica del país* para dar pauta a una nueva relación entre el gobierno/mercado/empresas y gobierno/sector público/individuo, sin embargo, su papel de instancia mediadora le permite mantener el control político a través de la estructura normativa y política.
- *Reconoce la existencia de un campo de relaciones entre individuos*, en el entendido de que advierte que hay una gran variedad de autoridades que gobiernan en sitios diferentes. Es decir, hay una transformación sobre la visión del sujeto gobernado: ya no solo es considerado como un sujeto jurídico que debe ser disciplinado e incluso, liberado, ahora es un sujeto que tiene capacidad y libertad de acción.

---

<sup>35</sup> Las instancias gubernamentales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el IMSS y el ISSSTE son claros ejemplos de instituciones que realizan cambios estructurales que impactan tanto en su desempeño como en su gestión financiera.



Esta libertad del sujeto es entendida como la capacidad de conducirse a sí mismo de manera responsable, es apto para dirigir su propia vida y las complicaciones que enfrente y que puedan amenazar su libertad, es responsable de sus acciones y decisiones. En otras palabras: el individuo ejemplifica la responsabilidad de sí mismo pero esta libertad está acompañada de nuevos dispositivos de control y vigilancia. Ese es el nuevo rol del Estado: gobernar es administrar y gestionar.

La definición de los conceptos teóricos realizada a lo largo del capítulo permite identificar la transformación en los modos de regulación del Estado (benefactor y neoliberal) así como observar que hay un cambio en la percepción de los roles del individuo y del Estado, pero también de los componentes y los aparatos de regulación. Muestra que las estrategias y programas de gobierno atraviesan periodos de ruptura o continuidad para mantener las relaciones de poder, señala también la existencia de espacios o grupos de oposición que impactan en los campos de fuerza. Por ejemplo, durante el Estado benefactor, las relaciones laborales se someten a un esquema corporativista pero al establecerse la NGP se opta por modelo de competitividad. Con estos elementos es posible mirar con mayor detalle el ámbito de la regulación del trabajo académico.

#### 2.4 Cierre del capítulo

A lo largo de este capítulo se define el concepto de *regulación*, mismo que es analizado desde perspectivas económicas, sociales y políticas; la pertinencia de tomar como base analítica a la teoría de la regulación es que da cuenta de que la regulación constituye un mecanismo de control para mantener el orden social a partir de estructuras de *autoridad legal*. Al conjugar la postura economicista con una mirada sociológica es posible señalar que la autoridad no necesariamente se presenta de manera coercitiva sino que se manifiesta a partir del gobierno de sí y de los otros. Es decir, el aparato de dominación se construye a partir de las relaciones de poder y los campos de fuerza que se gestan entre los sujetos y las organizaciones o instituciones. De manera que el *poder* no es una facultad inherente al Estado sino que es el resultado de los procesos de interacción entre los diferentes actores a partir de idear

mecanismos que permitan la conducción de las acciones de los sujetos (regulación estructural y conductual).

Para comprender cómo el Estado detenta el poder se retoma de Weber la noción de dominación burocrática, la cual opera a través de cuadros administrativos que gozan de legitimidad por parte de la sociedad bajo la creencia de que el Estado cuida de los intereses colectivos de la sociedad.

Se recurre al concepto de gubernamentalidad de Foucault para explicar cómo el ejercicio del poder es posible en la medida en que se ejerce control en las acciones de los sujetos libres. La intención es construir una visión del Estado como agente regulador cuyo dominio es posible en la medida en que los diversos actores reconocen (y aceptan o rechazan) la relación dominado-dominador en donde está presente un juego de tensiones pues la aceptación de dominación está permeada por el contexto (social, político y económico) sin perder de vista que la regulación manifiesta la racionalidad del Estado a través de las normas, reglas y leyes. Es decir: el Estado realiza la vigilancia de la conducta social mientras que el sujeto acepta o rechaza conducirse de un modo determinado.

¿Por qué considerar al Estado como el principal agente de la regulación? Para dar respuesta a esta interrogante nuevamente se retoma de Foucault el concepto de poder, pues explica que las propias relaciones de poder se han concentrado en la forma de gobierno del Estado pero sin reducirse solo a él. Gobernar puede aludir, además, a una relación entre individuos capaz de adoptar varias formas, entre ellas las de mando y dominio: dirigir a alguien, pero esta dirección es posible porque ambas partes reconocen libremente la relación de dominación. Es decir, el Estado tiene la facultad (y legitimidad) de definir cuestiones relativas al ámbito de la regulación (aspectos, alcances, criterios de aplicación, marcos jurídicos y mecanismos institucionales a emplear para asegurar su vigencia) mientras que los individuos son quienes aceptan, rechazan o negocian las formas de regulación.

A lo largo del capítulo se muestra la racionalidad del Estado en dos etapas: a) como agente benefactor-protector-intervencionista y b) como agente de vigilancia. Durante la etapa del Estado benefactor, la actividad estatal se centra en establecer mecanismos autoritarios de control e inspección, se manifiesta a través de la producción de bienes, prestación de servicios

(principalmente de salud y educativos) y de regular la actividad socioeconómica:

“La regulación suponía la existencia de regímenes sectoriales y territoriales en materia de beneficios impositivos, controles de precios o licencias de importación, entre otros, las actuales actividades de regulación y control suponen la existencia de instrumentos técnicos, normativos y administrativos tendientes a incidir en la estructura de los mercados, los esquemas tarifarios, los compromisos de inversión, la calidad de los productos y servicios, la seguridad de los usuarios y de terceros o el cumplimiento de los contratos” (Oszlak, Felder y Karina Forcinito, 2000: 5)

El tránsito del modelo benefactor al neoliberal es el resultado de diversas crisis, no solo económicas sino también de legitimidad, la emergencia de nuevos actores políticos y sociales modifica los campos de fuerza, hay una marcada influencia de los organismos internacionales para direccionar las políticas públicas (tanto económicas como sociales) pero también hay una mayor participación de los grupos sociales para demandar que su voz sea escuchada y a la par, rechazar los mecanismos autoritarios y represivos del Estado.

En 1950 el sector estudiantil juega un papel trascendental en los cambios políticos y sociales del país, los estudiantes de las escuelas normales rurales agrupados en la *Federación de Estudiantes y Campesinos Socialistas de México* (FECSUM), realizan una huelga el 22 de marzo de 1950, exigiendo al Estado atención a sus exiguas condiciones de vida. La huelga se levanta cuando la SEP se compromete a incluir esta demanda estudiantil en el nuevo presupuesto. Ese mismo año hay una huelga de estudiantes del politécnico para demandar becas y albergue para los estudiantes de provincia. Para mediados de los años 50, hay un contraste en la asignación de presupuesto entre la UNAM (con la construcción de Ciudad Universitaria) y otras instituciones de educación superior como el IPN, de la Escuela Nacional de Maestros y de la Universidad de Chapingo en donde hay una disminución de su presupuesto, por ejemplo en Chapingo y en el IPN se cierran los internados, con ello se dificulta el ingreso a la educación superior de jóvenes de sectores populares y de provincia. Las movilizaciones, huelgas y paros estudiantiles que

se realizan en la época son reprimidas e incluso, hay intervención de la policía y el Ejército<sup>36</sup>

Ya en la década de los sesenta, hay movimientos estudiantiles en la Universidad de San Nicolás de Hidalgo, Michoacán

El movimiento estudiantil de 1968 es un claro ejemplo del descontento social, lo que inicia como una pelea entre estudiantes que es reprimida por el Estado culmina con la masacre de Tlatelolco, las detenciones arbitrarias, asesinatos y lesiones para estudiantes y la sociedad civil tienen un fuerte impacto que trasciende del ámbito educativo.

Identificar cómo se regula la estructura de la sociedad permite comprender que los académicos se mueven dentro de un marco regulatorio establecido por el gobierno y por las instituciones de educación superior. Las políticas educativas bajo el modelo de la NGP se rigen bajo una perspectiva de evaluación sobre el costo-beneficio de las operaciones (o acciones) en función a los criterios de eficiencia y calidad, no solo en las empresas, también en las instituciones del sector público, en donde las universidades no son la excepción. Bajo este contexto, en 1989 se pone en marcha el *Programa para la Modernización Educativa* cuya meta es alcanzar la calidad educativa. Esta forma de regulación administrativa es entendida como una forma de intervención que se caracteriza por buscar soluciones concretas a problemas complejos.

Es decir, el sistema de educación superior en su conjunto, forma parte de las instituciones del Estado, por lo que también se mueven bajo su lógica. No se trata de aseverar que el Estado es una fuerza que controla a las instituciones educativas y que éstas, repliquen a ciegas sus políticas y programas sino que es necesario entender que es –en las propias instituciones- donde se manifiestan las relaciones sociales que dan vida a las organizaciones y -tanto en su interior como en su exterior- se producen relaciones de poder. Son estructuras institucionalizadas que persiguen objetivos bajo una forma de organización específica, formalizan el contexto

---

<sup>36</sup> En 1960 el Congreso del Estado de Guerrero aprueba la Ley Orgánica de la *Universidad de Guerrero*, misma que se crea con un organigrama vertical y sin autonomía. El sector estudiantil que en las huelgas de 1956 y 1957, había logrado en el *Colegio del Estado* órganos paritarios de gobierno, consideró que con esta Ley Orgánica perdía conquistas ya ganadas, por lo que estalló un movimiento estudiantil, el Gobernador recurrió a la intervención de la policía y el Ejército para reprimirlo en repetidas ocasiones.

estratégico dentro del cual se diseñan los medios para lograr determinados fines y establecer conductas que condicionan el comportamiento de los actores, debido a que la acción adquiere un carácter simbólico (en la interpretación y significación) de la política, que favorece la continuidad de la organización o bien, cuando hay un conflicto de intereses, puede ser factor de ruptura a partir de tensiones que requieran de la modificación de las reglas normativas para transformar la organización o la conducta de los sujetos.

Las políticas públicas son estrategias que proyectan direccionalidad y sentido a objetivos específicos (Ibarra, 2001), por eso se requiere analizar como la implementación de las políticas de modernización (centradas en mecanismos de evaluación en función al desempeño) responden a una racionalidad del Estado que se concretan a partir componentes de la regulación<sup>37</sup> (estrategias, programas y metas) pero también de los propios académicos. Un ejemplo de los componentes de la regulación del Estado se encuentra en la política del *merit pay*, ésta se rige bajo una perspectiva de evaluación de pares, es ahí donde se manifiesta la libertad del sujeto (autoregulación) pero a la par, está sujeta a lineamientos que basados en medir la relación costo-eficiencia, tanto en el sector empresarial como en el público: “*la economía conduciría a la política*” (Rondero, 2005: 46), así que las universidades no son la excepción a esta lógica.

Bajo este contexto, en 1989 se pone en marcha el *Programa para la Modernización Educativa* cuya meta es alcanzar la calidad educativa. Este programa establece que las universidades públicas realizaran evaluaciones sistemáticas de su actividad y diseñaran programas de superación académica que permitan atender la demanda educativa con mejor calidad. La estrategia es establecer criterios claros y mecanismos eficientes para la asignación de recursos así como fortalecer la profesionalización del personal de carrera a partir de fomentar los estudios de posgrado y de diseñar un programa de estímulos que reconozcan su actividad<sup>38</sup>. Así, a través de los componentes y aparatos de la regulación, el gobierno trata de hacer frente a las formas de

---

<sup>37</sup> Esta nueva racionalidad del Estado tiene consecuencias importantes en el actuar de los académicos, por lo que se profundiza sobre este tema durante el tercer capítulo.

<sup>38</sup> Ver capítulo 3.

poder político que permitan la conducción de la conducta; de esta manera, los valores, las normas y tecnologías moldean a los individuos:

“Las normas, los valores, las imágenes y las técnicas psicológicas llegaron a moldear cada vez más la manera en que las diversas autoridades sociales piensan acerca de las personas, sus defectos y sus virtudes, su estado de salud y enfermedad, su normalidad y su patología. Se incorporaron objetivos construidos en términos psicológicos (normalidad, adaptación, realización) a los programas, sueños y esquemas para regular la conducta humana [...] de esta manera vigilan el presente y moldean el futuro” (Rose citado por Gallo, 2010)

Estas líneas dan cuenta de que el cambio hacia un modelo de administración gerencial (que resulta radical para la economía) también modifica los mecanismos de regulación en otros ámbitos, como el educativo. En la NGP los estados de dominación aluden a un tipo de relaciones de poder estructuradas (institucionalizadas). El sistema educativo y el sector salud –principalmente la parte enfocada a pensiones- representan un claro ejemplo de las transformaciones de la época. Bajo este contexto, la educación ya no es considerada como un bien social sino como un producto que también debe responder a los intereses del mercado; sin embargo, los actores juegan un papel importante al momento de implementar dichas políticas pues no siempre hay una aceptación o sumisión sino que también hay rechazos, negociaciones y ajustes:

“La tensión surge cuando el Estado busca imponer a la universidad pública la lógica mercantil. Se establece una dialéctica entre lo público y lo privado que distorsiona a la institución para cumplir su función social. El debilitamiento del espacio público por parte del propio Estado y la obligatoriedad jurídica de la universidad de estar ligada a lo público estatal dificultan el quehacer de la universidad frente a la sociedad y le ocasionan tensiones, sobre todo cuanto no puede dar pasos para ubicarse en el segmento de lo público no estatal” (Muñoz, 2009: 15)

La interacción de los actores genera un juego de tensiones que conlleva a resistencias, nuevas acciones o cambios tanto en las instituciones como en los individuos. Para fines de esta investigación, es importante resaltar dos elementos que han impactado y modificado los esquemas de regulación laboral de los académicos: la reforma a los sistemas de retiro y la política de modernización educativa. ¿Cuál es la importancia de estos dos elementos? Que ambos reflejan la racionalidad del Estado en torno a las políticas económicas y sociales bajo una perspectiva cuantitativa (*merit pay*).

La tendencia en las relaciones de mercado (pero que del mismo modo se presenta en los procesos educativos) es incrementar la oferta de fuerza de trabajo desde una óptica individualista y de competencia. Esto se logra al contar con sistemas que permitan medir las cualificaciones y productividad en las relaciones laborales (por lo tanto el académico también está sujeto a este mecanismo de regulación). Ante esta nueva lógica de acción, los actores que regulan la fuerza de trabajo, condiciones y salarios (como los sindicatos) pierden capacidad de negociación, esto es porque en la NGP hay una fuerte tendencia a limitar los derechos laborales (Bayón y Bensusán citados por Marshall, 2000). Por ejemplo, las condiciones de retiro ya no son negociadas desde los sindicatos sino que hay una reforma de los sistemas de seguridad social con miras a esquemas individualistas de ahorro, esta regulación de carácter estructural incide en los modos de regulación conductual, pues las condiciones exógenas al propio académico (esquemas de retiro) permean en su actuar cotidiano (por ejemplo, cuando decide que el retiro no es atractivo y decide permanecer activo, o bien, cuando el retiro es atractivo y se jubila). De esta forma, la normatividad del retiro (como política de Estado) impacta en el retiro o permanencia del académico en su establecimiento.

Ya se ha mencionado que la regulación es un proceso evolutivo y por lo tanto, no se presenta como un estadio final sino que está sujeto a acciones que se ajustan y adaptan a los cambios sociales, económicos, tecnológicos, políticos, etcétera, de manera que siempre puede ser mejorada. Es por ello que el Estado recupera legitimidad pero ya no como un agente protector sino bajo un esquema de control a partir de identificar los riesgos, tener la capacidad de adaptación y flexibilidad que permita entender cómo se gobierna -individual y colectivamente- en diversos espacios tales como escuela, trabajo, ciudad, etcétera (Grinberg, 2007).

Es importante reiterar que no hay límites definidos entre los distintos ámbitos de la regulación (estructural y conductual), sino que se trastocan. A lo largo de la investigación se observa cómo las políticas públicas –que están en el orden de la regulación gubernamental- impactan (directa o indirectamente) en las acciones de los académicos y en la regulación del trabajo académico–en el orden de la regulación conductual. De la misma forma, elementos que

forman parte de la regulación estructural (laboral) también inciden en las relaciones laborales al interior de los establecimientos de educación superior.

Hasta el momento se ha realizado una distinción de la arena del juego y de las reglas del juego, es momento de identificar a los jugadores, tema que se aborda en el tercer capítulo con la finalidad de comprender las características que integran dicha profesión, así como los elementos que conforman la regulación del trabajo académico.



*En la universidad no sólo, ni principalmente, se transmite información, sino que se adquieren valores, ritos, hábitos, destrezas y habilidades propios de los diversos campos del conocimiento y de sus aplicaciones. (Manuel Gil Antón, 1995: s/p)*

En capítulos previos se ha señalado que la organización del trabajo académico se determina por las características de los establecimientos y por los rasgos de las disciplinas (Clark, 1991) que están inmersos en un sistema regulado. El objetivo de este capítulo es dar cuenta de la forma en que se regula al académico, tanto en el aspecto de las relaciones laborales como de la propia actividad académica. Bajo esa tesitura, es necesario tener en mente que las relaciones laborales se regulan a partir de la normatividad de las instituciones por lo que todos los académicos están sujetos a ellas, pero la regulación de la actividad académica es más compleja de identificar, pues solo es visible en la medida que hay una vigilancia de la praxis del académico a través de un sistema compartido de significados y de la institucionalización de prácticas que encauzan las conductas. La regulación de la conducta se establece a través de programas y políticas dirigidas a establecer mecanismos de control del empleo del tiempo y la elaboración temporal de actos (Foucault, 1976) tal y como se muestra durante el desarrollo de este capítulo.

Para comprender los modos de regulación del trabajo académico es necesario identificar el marco legal que sustenta la figura del académico, pues esta figura emerge *de y en* la universidad; su papel es primordial al ser quien desarrolla las funciones sustantivas -principalmente las relacionadas a la formación de profesionistas- pero también porque son ellos quienes participan (directa o indirectamente) en las decisiones de gestión, vinculación y gobierno de la universidad por lo que el primer apartado de este capítulo centra su atención en acercar al lector al sujeto de estudio con el fin de comprender cómo –a partir de la década de los setenta- la profesión académica ha crecido no solo en términos absolutos sino también en importancia y complejidad.

En una segunda parte se muestra como los cambios en la estructura social propician un aumento y diversificación de las actividades y

responsabilidades de los académicos y que ha impactado en sus formas de organización:

“generadas en gran medida por las demandas de las políticas educativas operacionalizadas en mecanismos de evaluación y regulación, mismos que obedecen a las nuevas reglas del juego impuestas a partir de las nuevas lógicas de la sociedad global, en la que al conocimiento, su materia prima de trabajo, se le ha otorgado un papel central. (Pérez, 2011: 26)

¿Qué es un académico? Y ¿Cómo se configura su profesión? La respuesta a estas interrogantes conforman el siguiente apartado.

### **3.1 Académicos: los jugadores**

El principal referente del modelo educativo es la Universidad Nacional Autónoma de México, tanto en su forma de organización, su modelo educativo, su estructura académica y su gobierno, por ello, durante la primera mitad del siglo XX las universidades y los centros de investigación se encuentran separados, las funciones sustantivas de docencia e investigación son actividades que se realizan de manera aislada, esta última requiere dedicación exclusiva pero en 1960 solo el 3% de los puestos académicos son de tiempo completo. La docencia se realiza bajo la modalidad de cátedra -en donde un profesionista reconocido dicta una clase para transmitir su conocimiento profesional y su experiencia en el mercado laboral.

Una de las características del catedrático, es que la mayor parte de sus ingresos provienen del ejercicio de su profesión, mientras que la docencia le permite tener un incremento en términos de prestigio social (logra un mayor desarrollo intelectual) ya que la percepción del propio docente y de la sociedad en general, es que son especialistas independientes y movibles que pertenecen a una reserva de talento natural (Glassick, et al, 2003) sin embargo hay poca dedicación a las horas de enseñanza, es decir: el trabajo docente es una actividad complementaria a la profesión (González R, 2009).

Hasta la década de los sesenta, el catedrático se ha caracterizado por ser el poseedor del conocimiento (incuestionable) y de la autoridad dentro del aula, su figura se centra en dos vertientes:

- a. Es un especialista que goza del reconocimiento social adquirido por criterios de mercado en el ejercicio libre de su profesión y que imparte clase en la universidad

- b. El intelectual que se dedica de manera exclusiva al desarrollo de la ciencia en las universidades cuyo prestigio se adquiere por el reconocimiento de erudición (Gil, et al, 1992)

Cabe señalar que antes de la década de los sesenta no se cuenta con información cuantitativa sobre el número de profesionistas que se dedican a impartir cátedra a pesar de que sí existen registros sobre la matrícula estudiantil. Durante los años treinta y cuarenta el crecimiento del sistema de educación superior es limitado y elitista, para la década de los cincuenta, la política pública se direcciona a industrializar el país, acorde con ello, se inauguran varios institutos tecnológicos regionales (Durango, Saltillo, Guadalajara, Chihuahua, Veracruz, Celaya, Orizaba, por señalar algunos); durante el gobierno de Miguel Alemán comienza un proceso gradual de expansión del nivel medio y superior. Por ejemplo, la matrícula del nivel medio superior alcanza el orden de 37 mil alumnos -cifra que representa el 3.8% de la cobertura nacional- mientras que en el nivel superior es de 33 mil 746 alumnos, resalta en este periodo la inauguración de las instalaciones de Ciudad Universitaria (en 1952). La expansión del sistema es el resultado a una política pública dirigida a lograr la industrialización del país; para alcanzar su cometido, el gobierno federal destina recursos.

En 1954 el IPN recibe un presupuesto de 31 millones de pesos anuales mientras que la UNAM recibe la cantidad de 42 millones, para 1958 ambas instituciones reciben la cantidad de 63 millones (cada una) pues se tiene la idea de que el desarrollo del país se logra con personal técnico calificado (Solana, et al, 1981). Así, el incremento en el presupuesto destinado a la educación superior y la apertura de nuevas IES favorece a la ampliación de la matrícula, misma que en 1960 es de 80,643 alumnos (Solana, et al, 1981). Sin embargo aún es reducido el número de personas que alcanzan a cubrir los requisitos escolares suficientes para acceder a la educación superior dado que los criterios de ingreso *“implicaban un conjunto de cualidades que hacían de las instituciones de educación superior un espacio de cultivación elitista”* (González R, 2009: 26) pero además, hay una marcada inequidad tanto de género como de nivel socioeconómico en la matrícula.

Aunado a ello, el incremento de la oferta educativa se encuentra focalizada, principalmente en el DF (con el 68.0% de la matrícula total del país) *“tres cuartas partes de los alumnos pertenecen a la UNAM; de allí que podamos afirmar que al centralismo geográfico se sumó la concentración institucional, esta última con el valor agregado de convertir a la Universidad Nacional en el modelo académico de referencia para las IES de nueva creación”* (González R, 2009: 22).

La figura del catedrático está presente hasta finales de la década de los sesenta, periodo en que inicia una etapa de transición entre la educación elitista a la educación de masas como respuesta al contexto emergente. En escena se vislumbra la presencia de nuevos actores (clases medias emergentes, feminización de la matrícula, aspirantes rechazados en la UNAM y el IPN), al finalizar la década se inicia un periodo de expansión que busca atender las demandas sociales. En ese tenor, no solo se trata de crear nuevas instituciones educativas sino de renovar sus estructuras, sus prácticas y sus políticas académicas y administrativas.

Al iniciar la década de los setenta, la concentración urbana en las ciudades ya es notoria –principalmente en la Ciudad de México, las ciudades representan oportunidades de movilidad social y económica. La clase media tiene acceso a un amplio mercado ocupacional, de manera que también se modifica la estructura del empleo *“los nuevos campos de trabajo fueron espacios tanto para el tipo dominante profesional, abogados, ingenieros, médicos, como para las nuevas especialidades de técnicos y administradores”* (Fuentes citado por Gil, et. al, 1992: 19), de manera que también se amplía la demanda de educación en términos generales.

A modo de ejemplo, la matrícula de 1970 representa el 0.56% de la población general, de manera que seis de cada mil habitantes tienen acceso a la educación superior, el reto es incrementar la cobertura de educación superior pues en 1970 la tasa bruta de escolaridad es de 6.72%, aunque existen diferencias significativas por regiones, por ejemplo, en el Distrito Federal, la cobertura es mayor que al interior de los Estados (Garza, 2002).

Para definir el rumbo de la educación superior, el Estado reconoce la necesidad de ampliar la oferta existente en las universidades estatales, así como crear nuevas instituciones; para lograrlo, un primer punto de partida es la

apertura de instituciones de educación media superior. En 1971 crea el Colegio de Ciencias y Humanidades y en 1973 el Colegio de Bachilleres. A nivel superior en 1973 se crea la Universidad Autónoma de Aguascalientes y Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en 1974 la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Autónoma de Chiapas y las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales de la UNAM, en 1975 la Universidad Autónoma de Baja California Sur, en 1976 la Universidad Autónoma de Tlaxcala, en 1978 la Universidad Pedagógica Nacional además se crean Institutos Tecnológicos Regionales (ITR) y se favorece la expansión de las Universidades Autónomas Estatales, además incrementa el número de instituciones del sector privado, el cual representa una alternativa para realizar estudios superiores de manera que se contribuye a la desconcentración de la matrícula.

Los cambios demográficos contribuyen para que se favorezca la continuidad educativa entre sistemas básico, medio y superior, aunado a ello, el proceso de masificación de la educación superior incluye la feminización de la matrícula. A modo de ejemplo, en 1960 hay 8 mil 64 mujeres que realizan sus estudios universitarios, diez años después la cifra es de 30 mil 71 y en 1990 alcanza una matrícula de 434,803 (González R, 2009), de manera que estos factores coadyuvan al crecimiento del sistema de educación superior.

La década de los setenta es considerada como el periodo de *expansión no regulada*<sup>39</sup>, a pesar de que durante el gobierno de López Portillo se presentan algunos intentos de regulación. La elaboración del *Plan Nacional de Educación* prioriza la educación preescolar y básica y se crea la Ley para la Coordinación de la Educación Superior en donde se busca regular el crecimiento del sistema a partir de sentar las bases para ordenar la composición y expansión del nivel superior, por ejemplo a través del financiamiento que se otorga en función de proyectos específicos.

Para el año de 1975, la población universitaria es de 501,250 estudiantes, de ellos, el 15% se encuentra inscrito en instituciones privadas, sin embargo, la tasa de cobertura del nivel superior no se incrementa

---

<sup>39</sup> Las características de la expansión no regulada se analizan en dos vertientes: la primera se muestra en este apartado y tiene como finalidad señalar el proceso de profesionalización de la profesión académica, mientras que la segunda vertiente se encamina a conocer los elementos de la regulación laboral (ver apartado 3.2.2).

notablemente pues la transición demográfica hace que jóvenes en edad de estudiar no se inserten en las universidades.

La matrícula estudiantil está en aumento pero ¿dónde conseguir profesionistas e intelectuales que quieran participar como docentes? Al no contar con suficientes docentes capaces de cubrir la demanda, es necesario generar un nuevo tipo de profesional que se dedique al trabajo académico, para ello se requiere transformar la estructura tradicional de la relación laboral del docente, encaminarla hacia una estructura de profesor de carrera, que realice de manera conjunta las actividades sustantivas de las universidades (docencia, investigación y difusión de la cultura), en donde la universidad sea el centro de referencia más importante del desempeño laboral y que permita construir una identidad. Es decir, que las actividades en la universidad le permitan *vivir de la universidad y no para la universidad* (Gil, et al, 1992).

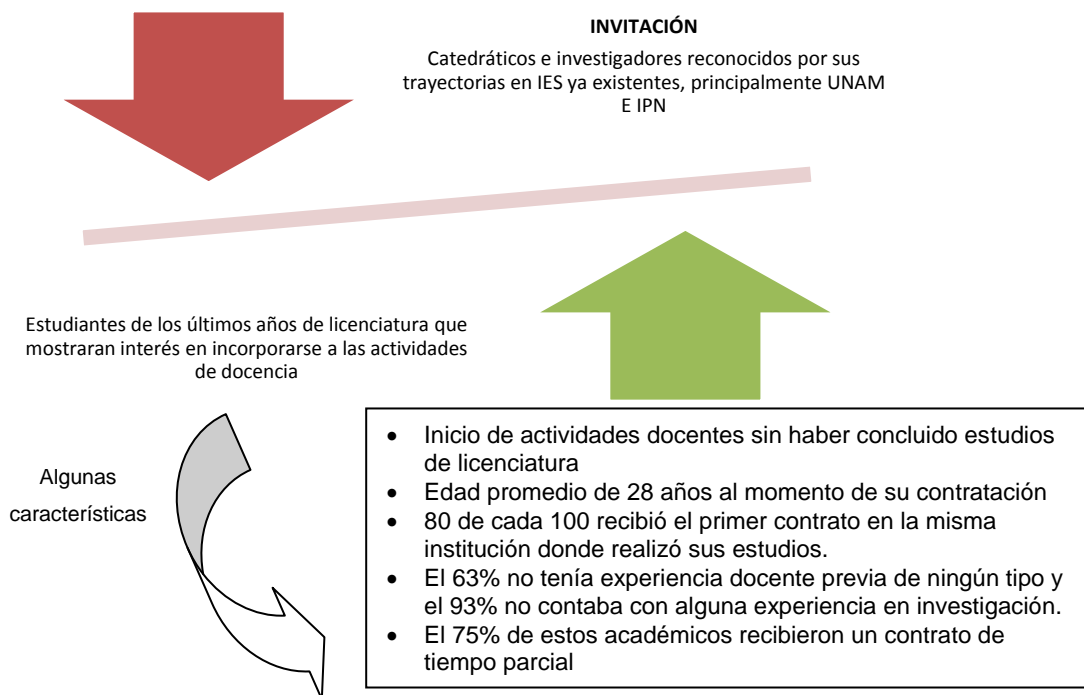
De manera que una de las primeras estrategias para profesionalizar la profesión académica es transformar las relaciones laborales, principalmente a través de las formas de contratación, esto se logra al incrementar significativamente el número de contratos de tiempo completo (aunque la figura de profesor por hora-clase, también incrementa). Se distinguen dos periodos:

- 1961-1970. En 1961 existen 10,749 plazas pero en nueve años hay un incremento del 133.1% al crearse 14,307 plazas nuevas, de ellas el 7% son de tiempo completo y el 89% son de tiempo parcial (hora-clase).
- 1971-1982. En este periodo hay un incremento del 208.1% al crearse 52,153 nuevas plazas, de ellas, el 17% son de tiempo completo mientras que las plazas por hora disminuyen a un 75%, de manera que en 1982 la cifra de docentes en nivel superior es de 77,209 (Gil, et al, 1992; Casillas, 1987).

El periodo de expansión no regulada modifica la percepción del quehacer docente y crea un espacio para desarrollar la propia práctica a partir de un nuevo perfil del académico en México (Galicia, 2006) que a su vez, requiere definir un marco regulatorio tanto de las relaciones laborales, como de las actividades académicas. La necesidad de contratación obliga a flexibilizar los criterios de selección de profesores, de manera que se identifican dos tendencias de contratación en los establecimientos de reciente creación: por

invitación explícita a catedráticos e investigadores con reconocida trayectoria en instituciones de educación superior, principalmente la UNAM y el IPN, y jóvenes sin experiencia docente que cursan los últimos años de licenciatura.

Figura 9. Características de los docentes en la fase de expansión no regulada



Fuente: (Gil, et al, 1992; Galicia, 2006)

Además en las universidades que se rigen a través de Contratos Colectivos de Trabajo, se otorgan prestaciones laborales atractivas, de manera que es posible hablar de una estabilidad en el empleo. Bajo este contexto, la expansión del sistema de educación superior constituye un *mercado* laboral atractivo que representa la meta de intelectuales de diversos campos disciplinares, al depositar sus expectativas de desarrollo profesional en el trabajo académico (Brunner y Flishfish, 1989). La profesionalización de la profesión académica adopta un conjunto de valores compartidos que dotan de identidad al académico, quien es un sujeto colectivo que se mueve en dos esferas: a) el establecimiento y b) la disciplina (Clark, 1991).

En diversos momentos se ha señalado que la regulación laboral y la regulación del trabajo académico actual inciden en los procesos de recambio generacional en las universidades públicas, pero ¿qué significa regulación laboral y regulación del trabajo académico? Esta diferenciación se presenta en términos analíticos con la finalidad de comprender la estructura y significación

de la figura del académico. La primera hace referencia a la estructura normativa y jurídica que regula las condiciones laborales no solo de los académicos, sino de todo el personal universitario al interior de los establecimientos (regulación laboral-institucional) mientras que la segunda engloba tanto a las políticas públicas e institucionales como al sistema de reconocimiento y significación de la actividad académica (regulación del trabajo académico).

El siguiente apartado tiene como objetivo mostrar cómo se ha conformado la regulación laboral en las universidades, mientras que en un segundo momento se puntúa los modos de regulación específicos del trabajo académico. En ambos se originan tensiones que modifican las estructuras a partir de los campos de poder que están presentes pues los establecimientos también son un campo organizacional. Es decir, son un conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional (profesores, estudiantes, servicios, autoridades, agencias reguladoras) en donde hay una interacción entre actores.

### **3.2 El ámbito de la regulación laboral-institucional**

El primer ámbito de regulación del Estado sobre el trabajo académico tiene su origen en la Constitución Mexicana y en la Ley Federal del Trabajo ya que el principal fundamento jurídico que regula las relaciones laborales se encuentra señalado en el Artículo 123 Constitucional, que regula la relación empleado-patrón (en su apartado A) y las relaciones laborales burocráticas (Apartado B). Así mismo, se señalan los principales elementos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que regula la relación empleado-empendedor y que señala las prestaciones de ley. Así, el Título sexto, Capítulo XVII, Artículos 353-J a 353-U de la LFT regulan el trabajo en las universidades e instituciones de educación superior autónomas (Cámara de Diputados, 2012), por lo que es necesario conocer los elementos que conforman esta normatividad.

La Constitución establece en su Artículo 123, Título Sexto, que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil. Para proteger al trabajador se instituye el Apartado A, que regula las relaciones entre obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo. Dentro de este apartado, la fracción XXIX establece la



utilidad pública de la Ley del Seguro Social. Factor que da cuenta de que las bases para la seguridad social se determinan desde la propia Constitución. No obstante, dicha regulación sólo hace referencia a la relación obrero-patronal o bien, empresa-trabajador y no es aplicable para los trabajadores al servicio del Estado, por lo que se generan confusiones e incertidumbre en materia de relaciones laborales (Barquín y Carrillo, 1984) por lo que en 1959 se agrega el Apartado B, con el fin de diferenciar las condiciones de trabajo para cada sector, en este apartado, la fracción XI es la que señala los elementos básicos de protección y seguridad social. Diferenciar los apartados A y B es importante para la investigación ya que establecen las condiciones de regulación de las relaciones laborales de los trabajadores en las instituciones de educación superior, así como fortalece el régimen autónomo de las universidades.

El segundo referente jurídico de la regulación laboral, es el que se establece en la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931. Esta ley se caracteriza porque rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Apartado A, del Artículo 123. Es decir, regula la relación empleado-empleador, establece las condiciones generales del trabajo, sindicatos, los contratos colectivos de trabajo, así como un conjunto de prestaciones que establecen obligatoriedad entre patrones y empleados (jornada de trabajo, descanso, vacaciones, prima vacacional, prima dominical, aguinaldo, capacitación, etcétera).

Recuerde el lector que las instituciones educativas están permeadas por un marco jurídico (nacional) establecido por Estado que regula las relaciones laborales, por ello, la LFT es un referente en la regulación laboral del trabajo en universidades *“de tal modo que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines propios de estas instituciones”* (Cámara de Diputados, 2012: 77) pero además, las universidades están inmersas en un marco normativo propio de los establecimientos. Es decir, hay un marco normativo externo a la universidad establecido por el Estado pero también hay una estructura normativa interna en cada establecimiento, la conjunción de ambos determinan el referente legal de la regulación laboral.

Los siguientes apartados muestran cuatro momentos históricos que engloban los mecanismos de regulación laboral en las universidades públicas mexicanas. Pero antes, es importante hacer la aclaración de que si bien es cierto que hay instrumentos normativos estandarizados para regular las

condiciones laborales, al interior de cada establecimiento se han desarrollado procedimientos y contextos heterogéneos que no permiten hablar de una sola modalidad de construcción de la regulación. No obstante, el principal referente de la conformación de una regulación en el ámbito de educación superior, se presenta en la Universidad Nacional ya que constituye un marco referencial de la forma en que se gestan los modos de regulación.

### **3.2.1 Los indicios de la regulación (1929-1944)**

En el transcurso de este trabajo se ha enfatizado la importancia del Estado como agente regulador ya que direcciona los modos de racionalidad en función de sus propios intereses. Un claro ejemplo de la política de Estado como medio de direccionar a las universidades se sitúa en la Ley Orgánica de 1929 de la Universidad Nacional, en ella se lee:

- Que ha sido un ideal de los mismos gobiernos revolucionarios y de las clases universitarias mexicanas la autonomía de la Universidad Nacional
- Que es necesario capacitar a la Universidad Nacional de México, dentro del ideal democrático revolucionario, para cumplir los fines de impartir una educación superior, de contribuir al progreso de México en la conservación y desarrollo de la cultura mexicana participando en el estudio de los problemas que afectan a nuestro país, así como el de acercarse al pueblo por el cumplimiento eficaz de sus funciones generales y mediante la obra de extensión educativa

La Ley Orgánica de 1929 se caracteriza por otorgar autonomía a la universidad, en su Artículo 2° señala que la Universidad Nacional es una “corporación pública, autónoma y con plena personalidad jurídica”, no obstante, la autonomía fue parcial pues se mantiene vínculos con el Estado que limitan su actividad<sup>40</sup>. Así, la Ley Orgánica busca organizar la docencia e investigación además de que modifica la forma de gobierno (que tenía desde 1910); se

---

<sup>40</sup> En la Ley Orgánica de 1929 el Rector es designado por el Consejo Universitario de una terna propuesta por el Ejecutivo Federal, cada año, debe rendir un informe de las actividades realizadas. También, el Ejecutivo tiene la facultad de nombrar profesores extraordinarios con cargo a su presupuesto, además de ejercer la vigilancia financiera de la Universidad. Se establece que forma parte del Consejo Universitario un Delegado de la SEP. El presidente puede interponer veto en las resoluciones del Consejo Universitario.

establece un modo de gobierno compartido entre el Consejo Universitario, el Rector, los Directores de las facultades, escuelas e instituciones que forman parte de la Universidad y las representación de profesores y alumnos de las Academias, en esta ley se observa una primera forma de regular las relaciones laborales ya que se establece que el Consejo Universitario está facultado para reglamentar sobre la provisión o remoción de profesores.

“Los empleados de la universidad, de cualquier índole o categoría, no serán considerados como empleados federales a partir de la promulgación de esta ley, pero, por razones de equidad y estando ellos encargados de un servicio público, continuarán gozando de los beneficios que la Ley de Pensiones Civiles y de Retiro les concede, quedando sujetos a las obligaciones y derechos de la misma ley” (UNAM, 1929, Artículo 31)

A partir de esta fecha, se han realizado diversos reglamentos que no solo regulan las relaciones laborales sino que establecen un parámetro para regular el trabajo académico. A modo de ejemplo, en noviembre de 1930 se publica el reglamento *Bases sobre la provisión del profesorado universitario* donde establece categorías para los profesores. Entre las características relevantes de estas bases se encuentran:

- a. Reglamenta los mecanismos de ingreso: las vacantes por ausencia definitiva del titular se cubrirán por los profesores adjuntos, y las vacantes de éstos por los profesores libres, de la misma materia. A este efecto las academias enviarán en primer lugar, de las ternas respectivas, los nombres de los candidatos que reúnan las condiciones citadas. Cuando no hubiere profesores libres, el director de la institución relativa hará la declaración pública de la vacante. Los graduados en la Facultad de Filosofía figurarán en primer término en las ternas correspondientes, si a juicio de la academia de profesores y alumnos del establecimiento de que se trate tienen la capacidad necesaria para desempeñar las cátedras vacantes. En caso contrario, la misma academia convocará a concurso, de acuerdo con las normas que para el efecto formule (Artículo 10)
- b. Establece diferentes categorías de profesor en función de las actividades que realice (profesor libre, profesor adjunto, profesor titular, profesor extraordinario y profesor *ad-honórem*)

- c. Incorpora el tema del retiro: el profesorado universitario gozará de los seguros que establezca la Ley de Pensiones Civiles de Retiro -o de los que establezcan leyes posteriores que dicte el Ejecutivo Federal para el personal que depende de sus diversos órganos
- d. Contempla el derecho del personal a la estabilidad laboral

*Tabla.3. Categoría de profesor de la Universidad Nacional, 1930*

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Característica</b>
Profesores libres	Se considerarán como profesores libres los catedráticos que, fuera del presupuesto de egresos de la Universidad, y de acuerdo con las disposiciones del reglamento, sirvan alguna cátedra en cualquiera de las instituciones universitarias	No perciben remuneración por sus servicios sino hasta después de dos años. No puede impartir dos cátedras diferentes en la misma institución
Profesores adjuntos	Serán considerados como profesores adjuntos los que desempeñen una cátedra remunerada en cualquiera de las instituciones universitarias y no hayan completado cinco años de servicios docentes	Dos veces al año debe presentar una nota bibliográfica sobre las obras más importantes que se hayan publicado. Al concluir el año debe enviar un estudio personal sobre cualquier tópico de interés relacionado con la asignatura que imparten
Profesores titulares	Se considerarán profesores titulares los catedráticos que hayan desempeñado satisfactoriamente sus cátedras como adjuntos por más de cinco años	
Profesores extraordinarios	Los profesores extraordinarios son los que desempeñen durante un tiempo determinado alguna cátedra en la Universidad, a título gratuito u oneroso, ya sea a costa de ésta o por cuenta de alguna institución pública o privada.	El nombramiento de los profesores extraordinarios lo hará el Rector de acuerdo con las resoluciones que para el efecto tome el Consejo Universitario
Profesores <i>ad-honórem</i>	Se considerará como profesores <i>ad-honórem</i> a los intelectuales distinguidos que hayan sustentado cátedras en la Universidad o que se hayan señalado en el campo de las ciencias, de las letras o del arte.	El Consejo Universitario será el encargado, en todo caso, de conceder esta categoría

Fuente: UNAM, Compendio de Legislación Universitaria  
<http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/38.pdf>

Al finalizar la década de los veinte, la regulación laboral -no sólo en la universidad sino en general- está en proceso de construcción, cuenta de ello es que en 1931 se publica la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del Artículo 123 Constitucional, que rige los contratos de trabajo. Sin embargo, en este periodo no hay claridad en la universidad si el personal debe ser considerado como servidor público o del sector privado, por lo que hay confusión en las

normas que rigen las relaciones laborales entre la institución y el personal. Este hecho -aunado a la autonomía relativa de la universidad, a la insuficiencia de presupuesto para operar y a los conflictos internos- generan tensiones de tal magnitud, que en 1933 se publica la segunda Ley Orgánica, con una nueva estructura orgánica, en donde se le otorga la autonomía plena.

Tres días antes de que se promulgara la segunda ley orgánica, se constituyó el Sindicato de Empleados y Obreros de la Universidad Autónoma de México (SEOUAM), ese mismo año surge el reglamento interior de las oficinas administrativas. De manera que las relaciones laborales se establecen de manera gradual, a través de ajustes que den respuesta a los problemas jurídicos de la universidad. Bajo este tenor, en 1934, 1936 y 1938 se expiden estatutos generales.

El estatuto de 1934 faculta al Consejo para acordar la remoción o revocación del nombramiento de cualquier profesor, por su parte, las Academias de cada facultad dictaminan sobre la admisión o contratación de los profesores libres o extraordinarios.

Por su parte, el estatuto de 1936 se le retira al Consejo la facultad de nombrar al personal docente, ahora será el Rector quien otorgue los nombramientos a consideración de las propuestas de directores de facultades o escuelas en los términos de los reglamentos respectivos, entre los aspectos relevantes en este estatuto se encuentran: los profesores reciben un nombramiento, no un contrato, se considera la antigüedad para los ascensos así como la eficiencia en los servicios prestados, los profesores con más de tres años de servicio tienen el derecho de no ser removidos (a menos que dos terceras partes del Consejo voten por la remoción) y se señala el derecho a una pensión cuando se han prestado servicios a la universidad por más de 20 años los profesores y 25 años los empleados.

El estatuto de 1938 señala que el rector tiene la facultad de realizar designaciones, cambios o remociones del personal docente, técnico y administrativo de acuerdo a los reglamentos respectivos, los directores pueden proponer el nombramiento de personal y las academias pueden dictaminar sobre la admisión de profesores extraordinarios así como nombrar profesores adjuntos y ayudantes, los profesores con más de tres años de servicio conservan el derecho de no ser removidos sino por acuerdo del Consejo y

previa oportunidad de defensa, en lo relativo al retiro, establece tanto para profesores como a empleados, 20 años de servicio para acceder a la pensión.

Dos años más tarde, el Consejo Universitario aprueba el *Reglamento de oposición para ocupar las cátedras y vacantes de las diversas facultades o escuelas de la universidad*. El Artículo 1° señala que las cátedras vacantes por falta definitiva del titular y las de nueva creación se concederán mediante el sistema de oposiciones, además, el Artículo 2° establece que las oposiciones consistirán en una prueba escrita y en una prueba oral, aunado a ello, son las propias academias quienes otorgan un nombramiento (previo dictamen) pero también, quienes realizan un estudio al finalizar cada año, para valorar si el profesor ha desempeñado satisfactoriamente la cátedra, y por lo tanto, puede continuar sustentando tres años más.

### **3.2.2 La regulación laboral como eje de la regulación académica (1945-1970)**

Este periodo se caracteriza por que la regulación laboral es unilateral, sienta las bases para regular el trabajo académico. En 1944 el Consejo Constituyente Universitario adquiere la encomienda de aprobar lineamientos para una reforma universitaria que contemple la naturaleza técnica de la institución y la habilite para la consecución de sus fines por lo que en 1945 se publica una nueva Ley Orgánica, que se caracteriza por ser la primera que está formulada por la comunidad universitaria y ya sin intervención del Estado, en ella, se reafirma el carácter público y nacional de la universidad, así como su autonomía. En enero de 1945 se publica la nueva *Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, vigente en la actualidad, en ella se señala que:

“Las relaciones entre la Universidad y su personal de investigación, docente y administrativo, se regirán por estatutos especiales que dictará el Consejo Universitario. En ningún caso los derechos de su personal serán inferiores a los que concede la Ley Federal del Trabajo” (UNAM, 1945, Artículo 13)

Esa Ley Orgánica establece que las designaciones definitivas de profesores e investigadores se realizan mediante un concurso de oposición o por procedimientos idóneos para comprobar la capacidad de los candidatos, además de que se atiende a la creación del cuerpo de profesores e

investigadores de carrera (Artículo 14). Este mismo año se publica el *Reglamento del profesorado universitario de carrera*, el cual crea la figura de profesor universitario de carrera en la Escuela Nacional Preparatoria y en las Facultades de Ciencias y de Filosofía y Letras (aprobado en 1943) que hace referencia a los profesores de dedicación exclusiva a la enseñanza y a la investigación dentro de esas dependencias y que se dedican a las actividades académicas (publicaciones, cursos, conferencias, investigación, etc.) también establece el mecanismo de ingreso para los que deseen ser profesores de carrera. Así, el artículo 10 establece las jerarquías del profesorado como profesores adjuntos, profesores auxiliares, profesores de planta, profesores titulares y profesores eméritos, también señala la forma de ascenso y las horas de dedicación para cada categoría, para 1947 surge el *Reglamento de oposiciones para profesores ordinarios y designación de ayudantes de cátedra*.

Este breve recorrido por la normatividad de la Universidad Nacional refleja que en la primera mitad del siglo XX no hay mucha claridad sobre el régimen jurídico laboral de los profesores, ¿deben regirse igual que los trabajadores del sector industrial o como los trabajadores al servicio del Estado? La normatividad se establece para dar respuesta a diversas tensiones que se generan entre los actores, las modificaciones que se realizan a los estatutos así como la creación de reglamentos dan cuenta de la forma en que se propone regular las relaciones laborales del personal universitario, pero además conforman el principio de la regulación del trabajo académico en el sentido en que determina mecanismos para una revisión valorativa sobre la capacidad docente del profesor por parte de los directores de las facultades y escuelas.

La normatividad de la Universidad Nacional Autónoma de México es considerada como referente en la conformación de las Leyes Orgánicas de las universidades públicas quienes reproducen su estructura organizacional (basada en Órganos Colegiados) y su regulación laboral, de manera que el ingreso, permanencia y formas de promoción del personal académico se basa en el modelo UNAM, bajo este esquema se ofrece la posibilidad de realizar una carrera académica dentro del establecimiento en el que se trabaja, pues los estatutos y reglamentos posteriores a 1945 complementan los requisitos que se requieren para cubrir una plaza de profesor de carrera así como los

mecanismos de ingreso a partir de concursos de oposición para los académicos que pretendan ingresar pero también para aquellos que tengan menos de tres años al momento de la publicación de la Ley Orgánica (Artículo 5° Transitorio).

En otras palabras, la UNAM define el instrumento normativo del sistema de educación superior, el cual está conformado por organizaciones institucionalizadas que expresan ciertas reglas, normas y valores que constriñen o estimulan un determinado perfil de acciones institucionales (Acosta, 1998) que se transforman para dar cabida al gobierno universitario. De manera externa a los establecimientos educativos, rige la Ley del Trabajo y los lineamientos del sistema de seguridad social, al contar con estas leyes protectoras el Estado garantiza la legitimación, a su vez, entreteje intereses que pueden llegar a ser contradictorios (por ejemplo, entre los intereses del académico, quien buscaría jubilarse con los mayores beneficios posibles, y, la institución educativa, que buscaría la racionalización económica ante la salida de sus académicos).

En diversos momentos se ha enfatizado que la regulación *“son las acciones del gobierno que se dirigen a la administración, dirección y posicionamiento de problemas que, orientados bajo un modo de racionalidad, tienen como referente a las poblaciones”* (Rondero, 2005: 22), de manera que los mecanismos de regulación permiten al Estado guiar los comportamientos de los diversos actores en función a una racionalidad reflejada en un proyecto de gobierno, estrategias específicas y programas focalizados. Así, la conformación de la regulación laboral da cuenta de un proyecto de construcción de instituciones -y reglas institucionalizadas- que doten de legitimidad social al Estado y que faciliten su operatividad. En este tenor, la institucionalización del Estado benefactor se refleja en la protección de los asalariados a través de negociar entre los intereses del Estado y de los trabajadores. El aspecto jurídico de la regulación está plasmada en un conjunto de normas y reglamentos institucionales que benefician a las instituciones para mantener el control, pero también proporcionan al trabajador beneficios tangibles pues existen diferentes niveles de protección legal, desde los esquemas altamente flexibles hasta los rígidos, en donde los primeros se dan cuando no hay restricciones legales mientras las segundas, son las propias



estipulaciones legales las que dificultan los cambios laborales o el punto medio que se presenta en espacios de mayor negociación entre actores (Bensusán, 2006<sup>a</sup>).

Este periodo se caracteriza por la conformación una regulación laboral pero a medida que se establecen los lineamientos normativos también hay una mayor preocupación y participación de los actores para definir su propia regulación, por ello, el siguiente apartado tiene como objetivo mostrar las tensiones y cambios en la relación entre el Estado y las universidades, a través de las formas de organización (asociaciones y sindicatos) que se reconocen como agentes del cambio político ya que los trabajadores -principalmente administrativos pero también académicos- participan de manera activa en la defensa de sus derechos laborales.

### **3.2.3 Cambios en las relaciones laborales: sindicalismo universitario (1970-1989)**

En esta etapa, las relaciones laborales universitarias se definen por atravesar diversos conflictos. Los años setenta y principios de los ochenta se caracterizan por el auge del sindicalismo universitario. Los sindicatos -además de lograr su reconocimiento- logran establecer contratos colectivos de trabajo como una forma de regular las relaciones laborales universitarias. No obstante, en el último quinquenio de los ochenta se presenta un periodo de agotamiento de la regulación bilateral y de un cambio en la racionalidad de las relaciones laborales, por ello, en este apartado, se analiza un periodo de dos décadas en donde el sindicato participa de manera importante en la definición de las relaciones laborales al interior de las universidades.

El auge del sindicalismo universitario es resultado de una nueva forma de relación entre el Estado, la universidad y los académicos que surge como respuesta al movimiento estudiantil de 1968. Si bien es cierto que este movimiento no nace propiamente de demandas educativas explícitas sí logra un impacto en las políticas educativas de la década de los setenta. El movimiento estudiantil se caracteriza por la protesta contra el autoritarismo y violencia del Estado -misma que había generado crisis de legitimidad del sistema político mexicano y de las instituciones del Estado. Su baluarte es la búsqueda de libertades democráticas, quienes participan en el movimiento del

68 se reconocen como agentes del cambio al demandar una apertura democrática y pugnar por mejores condiciones laborales (estudiantes, académicos, clases medias emergentes, médicos), su principal resultado es que se convierte en un parte aguas en el espacio político y educativo del país (Rodríguez, 2008).

Ante la represión estudiantil en Tlatelolco, el Estado busca relegitimarse, por ello, genera diversas estrategias políticas que den cuenta de una apertura democrática. Un ejemplo se observa durante la toma de posesión del presidente Echeverría en 1970 quien anuncia una reforma educativa. El crecimiento y apertura de nuevas universidades no solo responde a la demanda de ampliar la cobertura de educación superior o favorecer la feminización de la matrícula, sino que materializa una concepción de cambio y modernización del sistema educativo. Entre 1970 y 1971 la ANUIES analiza la problemática de educación superior en el país y propone algunas estrategias de solución como definir nuevos procedimientos de titulación, adoptar un sistema de créditos, reorientar el servicio social, establecer troncos comunes, por señalar algunos (Rodríguez, 2008).

Al finalizar los años sesenta la población con acceso a la educación superior es limitada, como una forma de legitimar al gobierno a través de la reforma, se define una política focalizada en aras del proceso de expansión de la capacidad de educación en todos los niveles (básica, secundaria, media superior y superior) que se acompañe de una reestructuración curricular, una reorientación de contenidos educativos y una reorganización administrativa; en otras palabras: se plantea un proyecto institucional de responsabilidad social – fundamentalmente de las universidades.

Se gesta así, la conformación de un sistema universitario. Este cambio implica una nueva racionalidad basada en el reconocimiento formal de los sindicatos como agente de negociación. Los sindicatos no sólo definen las prestaciones laborales sino que también determinan los mecanismos de contratación, promoción y permanencia de los académicos, en otras palabras, regulan las relaciones laborales y, en consecuencia, establecen un periodo de institucionalización de las relaciones bilaterales en el ámbito laboral.

Como se ha señalado en diversos momentos, estructurar la regulación laboral ha sido un proceso gradual, en el caso de las universidades va desde el

reconocimiento normativo de los trabajadores hasta la elaboración de Estatutos y Contratos Colectivos de Trabajo, elementos que son posibles gracias a la participación activa de diversos actores, la importancia de los sindicatos estriba en que logra una transformación en las relaciones entre el Estado, la institución y el trabajador –principalmente el académico- pues establece un modelo de relación bilateral. No obstante, el cambio es un proceso complejo, implica una serie de luchas de poder que van desde la búsqueda de reconocimiento de los propios sindicatos (a partir de definir su estructura, dirigencia y funciones) hasta el establecimiento de las condiciones contractuales del personal de base, administrativo y académico.

Al igual que ocurre con el dilema sobre el tipo de relaciones laborales que deben regir la universidad (como empresa privada o como servidores públicos) también se plantea qué características debe tener un sindicato universitario. En un primer momento su organización adquiere formas gremiales que buscan una representación legal, como lo es en la Unión Sindical de Catedráticos y el Sindicato de Trabajadores Administrativos y de Intendencia ambos de la Universidad Autónoma de Guerrero, Sindicato Único de Empleados y Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana, Sindicato de Trabajadores y Empleados y Sindicato del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, Sindicato de Trabajadores y Empleados y Sindicato de Profesores e Investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, por señalar algunos<sup>41</sup>.

Ya desde 1933 hasta 1968 se realizan diversos esfuerzos por tener representación sindical pero al no contar con una legislación claramente establecida se dificulta la formalización de los sindicatos, de manera que no se logra un reconocimiento formal por parte de la STPS (Rondero, 2005). El contexto sociopolítico generado a raíz del movimiento del 68 permite que los sindicatos tengan un mayor peso pues vislumbran los modos de racionalidad de los sectores de izquierda de la población, situación que tensa la relación con el Estado al tratar de mantener el orden social. Así, durante los setenta se inicia

---

<sup>41</sup> Con excepciones como las del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana y el Sindicato Independiente Nacional de Trabajadores del Colegio de Bachilleres (Peláez, 2002)

un periodo de intensa actividad sindical -no solo en el sector educativo sino en un contexto nacional<sup>42</sup>.

En las universidades, en esta década las acciones sindicales se desarrollan con mayor fuerza, por ejemplo la Asociación de Trabajadores Administrativos de la UNAM busca constituir una federación nacional de asociaciones y sindicatos universitarios, sin embargo, esta iniciativa no tiene frutos. Un año más tarde se constituye el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Universidad Nacional Autónoma de México (STEUNAM) con la idea de cambiar su organización -ya no como una asociación sino que busca contar con un registro sindical y contrato colectivo- pero su registro es negado ante la STPS de manera que los trabajadores realizan diversas manifestaciones en donde plantean la necesidad de utilizar el recurso de amparo para exigir su derecho de asociación sindical, mismo que interpone el 28 de enero de 1972 bajo el argumento de que existen precedentes de registros sindicales en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y de la Universidad Autónoma de Guerrero. Además, el STEUNAM denuncia la negativa de registro al Comité de Libertad Sindical de la Organización Internacional del Trabajo (Peláez R, 2002).

La lucha por el reconocimiento de sindicatos y por el contrato colectivo como forma de regulación no solo es un fenómeno que se presenta en la UNAM sino en otras universidades públicas como la Universidad Autónoma de Nuevo León en donde el Sindicato de Trabajadores de la UANL se conforma en 1964. En el capítulo 2, Artículo 6 de la Declaración de Principios del STUANL señala que corresponde al sindicato *“la defensa de los intereses de sus afiliados mediante el cumplimiento del convenio laboral y la continuación de la lucha por la conquista de un contrato colectivo de trabajo”* (UANL, 1981: 4).

A finales de 1972 los trabajadores administrativos del STEUNAM estallan su primera huelga (con una duración de 82 días) en la que demandan la firma de un Convenio Colectivo de Trabajo y el reconocimiento de su organización sindical pero la Rectoría se opone a reconocer el derecho a la contratación colectiva y el derecho a huelga de los trabajadores universitarios,

---

<sup>42</sup> La lucha de los derechos laborales se vislumbra en la década de los setenta. A modo de ejemplo, se democratiza la sección 67 del sindicato minero-metalúrgico, se separan los sindicatos del sector automovilístico (Volkswagen y Nissan), hay movimientos en el sector de la aviación, textil y cervecero (Peláez, 2002)

las tensiones políticas entre el STEUNAM y las autoridades contribuyen a la creación del Sindicato Independiente de Trabajadores de la UNAM. En diciembre la UNAM reconoce que las relaciones laborales se consignan en el Estatuto General de la Universidad y en un convenio colectivo y en Enero de 1973 se reconoce al STEUNAM. Entre las prestaciones que destacan en el convenio colectivo se encuentran:

- El reconocimiento por parte de la UNAM de que los derechos de los trabajadores se darán contemplando lo que estipula el Artículo 123 constitucional y que estos no serán inferiores a lo que marca la Ley Federal del Trabajo.
- Derecho de revisión contractual
- Derecho de huelga
- Conciliación
- Revisión salarial anual
- Titularidad de la contratación colectiva y exclusividad de la admisión de personal
- Formación de la Comisión Mixta de Admisión y Escalafón
- Creación de un tabulador salarial y respeto al escalafón (Pulido A, 1982)

Este hecho propone un modelo de sindicalismo universitario que reestructura la regulación laboral en las universidades (Pulido A, 1982). El sindicalismo adquiere un papel relevante en la construcción de las relaciones laborales en las universidades, es reconocido como un actor con fuerza política que goza de legitimidad y direcciona las relaciones entre el Estado y los propios establecimientos. En otras palabras: las relaciones laborales se articulan a partir de la negociación entre el sindicato y las autoridades.

Si bien es cierto que la UNAM propone el modelo de regulación del trabajo académico, otras instituciones de educación superior adquieren esquemas similares. Este proceso de isomorfismo impacta en el sistema de educación superior ya que los Estatutos y las Leyes Orgánicas incorporan la definición de las relaciones laborales, es decir, se sitúa sobre la arena del juego un mecanismo de regulación estructural pactada bilateralmente.

A modo de ejemplo, en 1973 se publica en la gaceta de la UNAM el anteproyecto de Estatuto para el Personal Académico (EPA) en el que se incluyen una serie de obligaciones y derechos que la Rectoría ofrece para los profesores (Pulido, 1982), mismo que entra en vigor un año más tarde y el cual señala que:

“Las funciones del personal académico: impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional, y desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura, así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas” (EPA, 1973, Artículo 2).

El Estatuto se caracteriza por definir prestaciones para los académicos, entre ellas sobresalen: el derecho de recibir las prestaciones que otorga la Ley del ISSSTE, determina las jornadas de trabajo (40 horas de tiempo completo y 20 de medio tiempo), señala el derecho a recibir una gratificación por jubilación de acuerdo a la antigüedad, determina que en caso de defunción se entrega a los familiares o herederos legales un importe en función de la antigüedad, recibir regalías por concepto de derechos de autor. Pero también, entre otros aspectos define:

- Categorías
- Procesos de selección y promoción de los profesores de asignatura
- Concurso de oposición para ingreso para profesores de carrera
- Comisiones dictaminadoras para calificar los concursos de oposición
- Integración de un jurado calificador para auxiliar a las comisiones dictaminadoras
- Cambio de adscripción
- Derecho a periodos sabáticos

Cabe señalar que el artículo 102, regula el retiro al especificar que:

“Cuando un miembro del personal académico alcance la edad de 70 años dejará su plaza; pero si la Institución requiere de sus servicios, el consejo técnico respectivo tomando en cuenta la opinión del consejo interno o asesor en su caso, podrá acordar anualmente que continúe en funciones” (Art. 102, EPA, 1973)

También en 1974 se constituye el Sindicato del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, SPAUNAM. La creación de los sindicatos nace de la necesidad de atender los problemas entre personal administrativo, académico y autoridades, recuerde el lector que hasta la década de los setenta, las relaciones laborales no estaban comprendidas en el Artículo 123, Apartado A<sup>43</sup> ni Apartado B<sup>44</sup> de tal forma que se carece de una normatividad que garantice las relaciones laborales.

No es sino hasta Junio de 1980 –al incorporarse en el Artículo 3° Constitucional la autonomía universitaria- que el trabajo en las universidades se remite al Artículo 123, Apartado A. Por primera vez, el Estado reconoce la facultad de las universidades para gobernarse a sí mismas pero además, establece que las relaciones laborales tanto del personal administrativo como del académico se rigen en los términos que establece la Ley Federal del Trabajo conforme a las características señaladas en el Artículo 181, Capítulo XVII de la LFT.

La actividad sindical en las universidades públicas favorece la conformación de un mecanismo de regulación laboral de los académicos a partir de negociaciones y acuerdos entre autoridades y trabajadores. A diferencia del sector industrial, en donde los sindicatos pueden estar formados por trabajadores que presten sus servicios en una o más empresas de la misma rama industrial, los sindicatos universitarios –y sus directivas- solamente pueden estar formados por trabajadores que presten sus servicios en cada universidad (Artículo 353-Ñ de la LFT) ya que de esta forma se preserva la autonomía universitaria, otra característica importante del sindicalismo universitario es que permite la existencia de sindicatos académicos, administrativos y mixtos, no limitan el número de sindicatos existentes por institución, además no hay obligación para con los trabajadores de afiliación (la militancia es voluntaria).

El papel de los sindicatos ha sido defender los derechos laborales de los trabajadores universitarios a partir de la negociación bilateral<sup>45</sup>, su herramienta:

---

<sup>43</sup> Dedicado a los trabajadores en general

<sup>44</sup> Dedicado a los trabajadores de los Poderes de la Unión y a los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal

<sup>45</sup> No solo de prestaciones sino que también involucra la negociación de las condiciones de ingreso, permanencia y promoción del personal académico (Ibarra y Rondero, 2006)

la huelga -pues constituye un mecanismo de acción directa para la negociación colectiva, misma que se ejerce como contrapeso ante las estructuras de gobierno (tanto de las propias universidades como del Estado)- por ello, durante la década de los setenta y ochenta, las universidades atraviesan diversos movimientos de huelga, no solo para obtener el reconocimiento y registro de los sindicatos ante la STPS -misma que le otorga legitimidad ante el Estado- sino también por la necesidad de contar con un contrato colectivo –lo que permite obtener fuerza y reconocimiento en la estructura de poder ante las autoridades educativas y universitarias- pero no es sino hasta octubre de 1980 que se publica en el Diario Oficial de la Federación (Capítulo XVII del Título Sexto de la LFT) una reforma de Ley que permite a los sindicatos de las universidades autónomas, tener una contratación colectiva para los dos sectores: académicos y administrativos (Rosas M, 2009).

La expansión del sistema de educación superior implica ampliar la matrícula, crear nuevas instituciones educativas, nuevas plazas para académicos y trabajadores, incrementar el financiamiento; en esta etapa de crecimiento, la figura del sindicato -como agente de consolidación de fuerza- configura un aparato de regulación bilateral al definir normas, tecnologías y procedimientos *“que ejercen un control entre las burocracias de la administración y las burocracias sindicales”* (Rondero, 2005: 82)

Cabe señalar que cada universidad vive sus propios procesos de conformación y reconocimiento sindical que le generan tensiones y que dan cuenta de las luchas de poder al interior de las instituciones así como la negociación de beneficios laborales y económicos; pero al presentar una visión general, se busca resaltar la necesidad de contar con una estructura formal de regulación laboral y representación sindical. Los sindicatos universitarios surgen ante la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo dentro de los centros de enseñanza así como contar con mecanismos de defensa ante las políticas autoritarias (de los establecimientos y del propio Estado) bajo la batuta del compromiso social. Las universidades requieren de instrumentos que armonicen los criterios de regulación laboral y académica, por ello, la creación de los CCT permite que los sindicatos se conviertan en un medio de representación y negociación real entre la institución y los trabajadores.



El sindicalismo ha contribuido a establecer los mecanismos de ingreso y basificación del personal académico a través de establecer mecanismos de evaluación (concursos de oposición abiertos y cerrados) pero además es quien negocia constantemente el incremento salarial, establece el tope salarial y obtiene prestaciones pactadas en los CCT que permiten una estabilidad laboral, estas acciones en un principio son novedosas -en el sentido que garantizan un incremento en el bienestar en las condiciones de trabajo y que definen la forma en que se relacionan las instituciones de educación superior con el Estado.

Sin embargo, en 1979 y 1980 se llevan a cabo dos reformas en el ámbito educativo con un fuerte impacto en las universidades: a) la adición del Capítulo XVII del Título Sexto de la Ley Federal del Trabajo<sup>46</sup> en donde se señala que *“corresponde exclusivamente a las universidades o instituciones autónomas por ley regular los aspectos académicos”* (LFT, 2012, Art. 353-L) de manera que se realiza una distinción entre el trabajo académico y el administrativo y b) la modificación al artículo 3° constitucional<sup>47</sup>, misma que estipula que las universidades tienen la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí mismas, determinar sus planes y programas de estudio, fijar los términos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico y administrar su patrimonio, así como definir la regulación de las relaciones laborales conforme al apartado A del Artículo 123 (Art. 3° Constitucional); de manera que se perfila una estrategia de regulación del trabajo académico que favorece el desarrollo de una carrera académica (Rondero, 2005: 93).

Estos cambios modifican los campos de fuerza entre los académicos, las universidades y los sindicatos, mientras la vinculación entre los dos primeros define tanto las actividades de docencia e investigación como las modalidades de contratación (tiempo completo o por horas), el tercero pierde la facultad de negociación para el ingreso o promoción, de manera que pierde fuerza (al menos, en este espacio de acción).

Estas reformas se sitúan en un momento cercano a una de las mayores crisis económicas del país, su implementación contribuye en gran medida a

---

<sup>46</sup> Los artículos 353-J al 353-U regulan las relaciones de trabajo entre personal académico, administrativo y las universidades autónomas.

<sup>47</sup> Eleva al rango constitucional la autonomía universitaria.

modificar los modos de racionalidad del trabajo académico. La nueva normatividad, la crisis económica, pero sobre todo, las alternativas institucionales para sortearla, perfilan nuevas formas de organización enfocadas al establecimiento de mecanismos de diferenciación que se caracteriza por el bien individual por encima del bien colectivo y que determinan la ruptura con el modelo de negociación bilateral.

Esta forma de racionalidad del trabajo académico instituye un viraje en la concepción del quehacer del sindicato, si bien es cierto que continúa siendo un instrumento que otorga cierta seguridad y prerrogativa a sus integrantes a través de la vigencia de sus contratos colectivos de trabajo también es cierto que hay una pérdida de fuerza del sindicato (como eje central de negociación de las relaciones laborales).

Esta situación explica en parte el decremento en la participación de los agremiados (del sector académico) o incluso, el desinterés en proponer y realizar proyectos sindicales que fortalezcan la defensa de las relaciones laborales-académicas.

La disminución del interés en las representaciones sindical se asocia también a la pérdida salarial sufrida en 1982 y a la escasa o nula capacidad sindical para vincular la productividad con el salario (De la Garza, 1993). La caída salarial y los nuevos esquemas de remuneración paralelos para los académicos (carrera de estímulos, becas de posgrado, bonos de productividad, apoyos a la investigación, sistema nacional de investigadores, etcétera), excluyen a los sindicatos universitarios del panorama de negociación y, por lo tanto, del proyecto de modernización. Así, el sindicato se mantiene en estricto sentido como el referente de regulación laboral mientras que la universidad asume la regulación del trabajo académico.

La crisis económica no solo afecta la caída de los salarios sino que también influye en el financiamiento del sector educativo. La pérdida de poder adquisitivo de los académicos impacta en las universidades, se generan efectos no deseados como lo es la des-valoración del trabajo académico. Este fenómeno está ligado a la caída salarial y a la necesidad de buscar en el mercado laboral alternativas de ingresos pues la universidad pierde su capacidad de brindar condiciones para una carrera académica. Ejemplo de esta acción es la homologación de los salarios de los académicos al eliminar la

diferenciación a través de niveles y categorías (López Z, 1996). La reducción en el financiamiento frena el proceso de expansión del sistema de educación superior por lo que es necesario establecer políticas públicas que permitan una distribución eficiente del (escaso) presupuesto a partir de organizar y planificar las funciones sustantivas de la universidad.

Durante la expansión del sistema universitario, el Estado fue el proveer de recursos económicos a las instituciones de educación superior sin definir requisitos para su administración ya que operan bajo un principio de autonomía -tanto jurídica como en la organización y administración. Es decir, hay una relación de confianza entre la sociedad y las instituciones de educación superior (Ordorika, 2004).

No obstante, ante la crisis económica que atraviesa el país a principios de los años ochenta (derivada por la caída del precio del petróleo, la inflación, recesión y deuda externa) el panorama de crecimiento del sistema de educación superior cambia radicalmente pues la economía nacional no solo mengua el poder adquisitivo de la población sino que al interior de las universidades hay una disminución del financiamiento que conlleva a una modificación de las condiciones de remuneración y reconocimiento de la actividad académica en donde el salario del académico deja de ser objeto de la negociación sindical para transitar hacia un esquema de reconocimiento por mérito. La heterogeneidad del sistema educativo, las luchas de poder entre actores, la crisis económica y el cambio en la racionalidad del Estado desencadena transformaciones importantes al interior de las propias universidades que están presentes a lo largo de los ochenta.

Recuerde el lector que la crisis económica manifiesta el agotamiento del Estado Benefactor por lo que se modifica la racionalidad del Estado, es decir, hay un proceso de transformación en las estructuras de poder del Estado y de las propias universidades.

Bajo esa tesitura, la transformación de los campos de fuerza entre el sindicato, el Estado y la universidad también está permeada por condiciones coyunturales tanto por la regulación estructural –que establece claramente las funciones y condiciones laborales de los trabajadores universitarios (incluidos los académicos) como por las condiciones económicas y políticas del país. Por ello, en este periodo se debilita la influencia o capacidad de negociación de los

sindicatos (Ibarra y Rondero, 2006) a la par que incrementa la participación de programas externos e institucionales de regulación del trabajo académico.

La siguiente tabla muestra las tensiones generadas por la crisis económica en las universidades y en los académicos.

*Tabla 4. Tensiones generadas por la crisis económica en las universidades*

<b>Para las universidades</b>	<b>Para los académicos</b>
<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Política económica restrictiva que se manifiesta en la disminución en el financiamiento de las universidades públicas</li> <li>-Mayor competencia de las instituciones por la obtención de recursos</li> </ul> <p><b>Organización del trabajo académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se cuestionan la eficiencia y calidad</li> <li>-Fuga de cerebros</li> <li>-Reclamo social de rendición de cuentas</li> <li>-Participación de organismos internacionales (Banco Mundial y UNESCO) en la dirección de las políticas públicas</li> <li>-Las políticas públicas se centran en esquemas de evaluación y certificación</li> <li>-Se establecen indicadores de calidad y medidas de desempeño</li> </ul> <p><b>Expansión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución del ritmo de crecimiento de la matrícula</li> <li>-Disminución familiar e individual de recursos destinados a la educación, lo que se manifiesta en un decremento de la matrícula (abandono escolar)</li> </ul> <p><b>Estructura de poder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio en las estructuras de poder y negociación</li> <li>-Sindicato como agente regulador de las relaciones laborales</li> <li>-Universidades como agentes reguladores de las relaciones académicas</li> </ul> <p><b>Normativa institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ley Federal del Trabajo</li> <li>-Reforma al Artículo 3° Constitucional</li> <li>-Creación de legislaciones universitarias</li> </ul>	<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución del poder adquisitivo del académico</li> <li>-Homologación salarial sin considerar categoría o nivel</li> </ul> <p><b>Organización del trabajo académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor dificultad para realizar investigación por falta de financiamiento e infraestructura en los establecimientos</li> <li>-Se duplican las jornadas laborales por parte de los académicos (ya sea en el sector educativo o en la ejercicio de su profesión)</li> <li>-Valoración de la profesión académica en el extranjero</li> <li>-Tránsito hacia estructuras colegiadas de reconocimiento por méritos</li> </ul> <p><b>Expansión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Freno a las contrataciones y creación de plazas académicas</li> </ul> <p><b>Estructura de poder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociación con la universidad y el Estado por financiamiento de proyectos académicos</li> <li>-Necesidad de planeación institucional y académica</li> <li>-Fortalecimiento de instancias externas por ejemplo CONACYT</li> </ul> <p><b>Normatividad institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reglamentos para participar en los programas de deshomologación salarial</li> </ul>
<p><b>Transformación de la concepción del académico, de un sujeto autónomo a un individuo sujeto a evaluación</b></p>	

Fuente: Elaboración propia

### *El Sistema Nacional de Investigadores*

Hasta finales de la década de los sesenta, el desarrollo de la ciencia y la tecnología se orienta hacia la investigación básica pero en 1970 se expide la

Ley que crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, con la finalidad de contar con una institución descentralizada que, en colaboración con el gobierno federal, desarrolle, aplique y evalúe las políticas en materia de ciencia y tecnología. No obstante, durante los primeros años de operación hay un *“distanciamiento de este organismo con la comunidad científica debido a discrepancias en las políticas planteadas, mismas que se consideran de corto plazo y excluyentes al definir áreas de investigación”* (Cámara de Diputados, 2006).

Aunada a estas tensiones, la crisis económica que afecta al país desde finales de la década de los setenta tiene un fuerte impacto en el ámbito científico y educativo pues los investigadores y los académicos no están exentos de sufrir una disminución del poder adquisitivo además de las afecciones de las prestaciones pactadas en los CCT (aguinaldo, prima vacacional, etcétera) por lo que sus condiciones y calidad de vida se ven deterioradas (Pradilla C, 2012). Los académicos buscan mitigar el efecto de la crisis a través de diversas estrategias que van desde contar con empleos en diversas instituciones (ya sea educativas o bien, con asesorías y consultorías a partir del ejercicio de su profesión que les permita tener un ingreso adicional al salario) hasta emigrar a instituciones y universidades fuera del país en busca de mejores oportunidades<sup>48</sup>.

Estos factores inciden negativamente en la calidad de la educación pues más allá de concentrarse en actividades de docencia e investigación, los profesores están inmersos en una lógica de sobrevivencia económica.

*“Dadas las condiciones de salario y [...] laborales de los profesores de tiempo completo, en particular en las universidades y en las grandes instituciones pues yo creo que sería indispensable [la creación de un sistema de investigadores] porque si no se nos van a escapar, va a haber una fuga sobre todo interna de investigadores”* (Flores V, 2012: 11)

Ante la problemática económica de las instituciones y la fuga de recursos humanos, principalmente de los académicos que se forman en el extranjero y encuentran mejores oportunidades laborales, la comunidad científica propone una medida de retención del personal científico de alto nivel en el país a través de crear en 1984 el Sistema Nacional de Investigadores. Esta acción

---

<sup>48</sup> Fenómeno conocido como *fuga de cerebros*.

emergente busca alentar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en función de un sistema de reconocimiento que estimule la investigación. Se trata de un esquema que atiende la problemática de ingresos del académico y que busca la profesionalización de los investigadores pero que en realidad no está pensada para beneficio de las instituciones (Flores V, 2012). Entre sus objetivos se encuentran:

1. Fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país fortaleciendo la investigación en cualquiera de sus ramas y especialidades, a través, del apoyo a los investigadores de las instituciones de educación superior y de investigación del sector público.
2. Incrementar el número de investigadores en activo de tiempo completo con que cuenta el país, elevando su nivel profesional.
3. Estimular la eficiencia y calidad de la investigación.
4. Promover la investigación que se realice en el sector público del país.
5. Apoyar la formación de grupos de investigación en las entidades federativas del país.
6. Contribuir a la integración de sistemas nacionales de información científica y tecnológica por disciplina, que incrementen y diversifiquen los servicios vigentes.

El sistema nacional de investigadores se caracteriza por definir los criterios de selección externos a las instituciones con una permanencia condicionada a la evaluación periódica del grupo de pares. El estímulo que se otorga está medido en salario mínimo mensual. En 1984 inicia con la adscripción de 1,396 investigadores cifra que para 2012 alcanza los 18,500 investigadores y en 2014 es de 23,321 investigadores (CONACYT, 2010; Flores V, 2012; CONACYT, 2014). El SNI se caracteriza por ser un parte aguas en la concepción del reconocimiento de la investigación, no en un sentido disciplinar sino en términos de la regulación de la conducta, pues a raíz de la implementación de esta política se da un cambio en la concepción y valoración del conocimiento enfocado a la evaluación permanente del trabajo académico en función de la productividad a partir del reconocimiento del grupo de pares.

En otras palabras, el académico (que así lo desee) es sujeto a procesos de evaluación a través de un Comité de pares que consideran criterios de

formación y productividad<sup>49</sup>. De manera que se forja un programa selectivo que excluye a la mayor parte de los docentes universitarios<sup>50</sup>. Pertenecer al sistema conlleva ventajas significativas entre las que se encuentran la formación de núcleos académicos, reconocimiento social, prestigio profesional e ingreso adicional al salario.

El SNI surge bajo un contexto político y económico específico, es una estrategia para contener la fuga de cerebros de la élite académica a partir de establecer mecanismos de diferenciación salarial que otorgue un incentivo financiero para complementar el salario de los académicos; sin embargo, no solo significó la materialización de una beca sino que se convirtió en un instrumento guía para direccionar la carrera académica (tanto a nivel individual como de los cuerpos académicos reconocidos) al definir los principales criterios de evaluación meritocrática.

La pertenencia al programa garantiza ventajas como la posibilidad de dedicación exclusiva a las actividades de investigación, el reconocimiento del grupo de pares, mayor participación en la formación de recursos humanos, por señalar algunas, pero a la par, produce efectos no esperados:

- Se convierte en un instrumento de conducción de la conducta del académico
- Hay una revaloración de las actividades académicas al cuantificar con criterios claros las características y orientación de las acciones (individuales) de los académicos.
- Mide a las instituciones por el número de investigadores que tiene en el SNI
- Se institucionaliza una racionalidad de rendición de cuentas

---

<sup>49</sup> A partir de la dirección de Fausto Alzati Araiza durante la presidencia de Salinas de Gortari, para ingresar al SNI es necesario que el investigador cuente con el grado de doctor y realice una solicitud personal. Sin embargo, previamente este requisito no era necesario, razón por la se han incorporado científicos que son altamente reconocidos en sus campos disciplinares. La permanencia se logra al comprobar la producción académica, contar con un contrato por lo menos 20 horas a la semana para realizar actividades de investigación científica o tecnológica en alguna de las dependencias, instituciones de educación superior o centros de investigación del sector público mexicano que tengan por objeto el desarrollo de actividades de investigación científica o tecnológica. Las IES deben respaldar la solicitud del investigador mismo que, en caso de ser aceptado, recibe un ingreso económico adicional al salario por medio del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología conservando, intocada su dependencia de la institución contratante (Fresán, 2012)

<sup>50</sup> Quienes no realizan actividades de investigación ni se someten a los continuos procesos de evaluación del grupo de pares.

Si bien es cierto que no hay una obligatoriedad para que los académicos se incorporen al sistema, si hay una racionalidad latente en la medida que se incorporen y participen en el sistema de reconocimiento (económico y de prestigio entre el grupo de pares). De manera que se erige un sistema de distinción que simboliza la calidad de las contribuciones científicas a partir de indicadores (Pradilla, 2012). Opera a través de establecer nombramientos y un incentivo económico adicional al salario del investigador cuyo monto depende de la categoría y nivel otorgada por el SNI.

*Tabla 5. Distinciones del Sistema Nacional de Investigadores*

<b>Candidato a Investigador Nacional</b>	<b>3 salarios mínimos</b>
Investigador Nacional Nivel I	6 salarios mínimos
Investigador Nacional Nivel II	8 salarios mínimos
Investigador Nacional Nivel III	14 salarios mínimos
Investigador Nacional Emérito	14 salarios mínimos

Fuente: Sistema Nacional de Investigadores, 2013

El estímulo representa un ingreso significativo para el académico<sup>51</sup> pero además se cuenta con otros beneficios: la distinción como investigador favorece la distribución de recursos económicos de programas gubernamentales destinados a la investigación, se cuenta con un seguro colectivo de gastos médicos mayores y la prórroga por 15 años de la vigencia de nombramiento como investigador nacional al llegar a la tercera edad (Pradilla, 2012).

Para 1988, el sistema ha sido modificado en dos ocasiones (resalta la apertura del SNI al sector privado y la promulgación de la primera normatividad de alcance nacional para el sistema). Posteriormente es considerado dentro del *Plan Nacional de Desarrollo* y del *Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica* (1990-1994). Al iniciar los años noventa, la evaluación por desempeño ya es considerada como una norma pues la llegada, adaptación y consolidación de este programa hace que se constituya

<sup>51</sup> Puede llegar a ser equivalente al salario base del académico dependiendo de la categoría y nivel del investigador. A modo de ejemplo, en 2013 un investigador SNI nivel II tiene un apoyo económico de \$15,540 mientras que el salario para un el Investigador Titular C de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de México es de \$15,736.37 mientras que en la UNAM un investigador con la misma categoría y nivel tiene un ingreso mensual de \$18,586.64.



como la política pública que impulsa y direcciona la ciencia y la tecnología en el país a partir de la definición de una estructura meritocrática que hoy día rige la carrera académica.

He aquí un claro ejemplo de la institucionalización de una acción emergente: inicialmente pretende reconocer el trabajo de investigación y brindar un apoyo *adicional* a los investigadores, con el paso del tiempo, se construyen marcos referenciales valorativos y adaptativos que conllevan a la aceptación y participación de los académicos en el sistema de reconocimiento, la sistematización y paulatina penetración “*de lo institucional en la estructura organizacional*” (Comas y Lastra, 2010: 83) contribuye a la consolidación de una estructura de reglas y significados compartidos de manera que se genera una lógica institucional a partir de las formas de gestión de los programas de estímulos que transforman la racionalidad del académico y de la propia institución. El apoyo “temporal” se consolida y transforma la naturaleza y organización del trabajo académico de tal forma que logra configurar el soporte *fundamental* del proceso de fortalecimiento de los investigadores en México.

La racionalidad se puede presentar de manera fragmentada entre los receptores de la acción, pues hay quien acepta las reglas del juego (someterse a la evaluación) pero también hay autonomía para participar en los procesos meritocráticos (Comas y Lastra, 2010). Otro fenómeno interesante que ha producido la institucionalización del SNI es que el programa (de carácter gubernamental) es utilizado como un mecanismo de presión financiera que favorece a las universidades en la medida que hay una participación de los académicos pues favorece la consolidación de cuerpos académicos. El SNI surge como una respuesta temporal al problema de fuga de cerebros y pérdida del poder adquisitivo de los profesores y trasciende al establecer estándares idóneos de evaluación del trabajo académico (Flores, 2012).

El SNI es considerado el primer programa de deshomologación salarial que opera bajo un modo de regulación orientado por criterios y mecanismos de evaluación de productividad asociada a la obtención de recursos adicionales para los individuos “*que favorece el control del gobierno y las instituciones al imponer como norma la competencia individual por recursos*” (Ibarra y Rondero, 2006: 572) pero a partir de esta iniciativa se articulan otros procesos de evaluación por pares en el ámbito educativo que conllevan a la

transformación de la regulación conductual del académico pues las políticas públicas orientadas a la investigación (y que están vigentes en la actualidad) se definen de acuerdo con indicadores cuantitativos, claro ejemplo de ello son los programas de becas y estímulos de las universidades.

Así, al finalizar la década de los ochenta e iniciar los noventa, se observan cambios importantes en los modos de regulación del trabajo académico, por un lado, el sindicato ha perdido fuerza pues a pesar de haber sentado las bases para la regulación de las relaciones laborales (a través de los CCT), también es evidente que una vez logrado ese objetivo, sus demandas se centran principalmente en incrementos salariales y prestaciones pues el ingreso y la permanencia corresponden -por el principio de la autonomía- al ámbito académico.

El proceso de cambio en los modos de regulación es inminente, no solo se han asentado las bases que permiten la regulación normativa del académico, de manera paralela, hay un proceso de construcción de un *ethos académico*. Es decir, la profesionalización de la profesión académica contribuye a la creación de una nueva identidad: el académico, misma que, como se ha señalado en diversos momentos, gira su actividad en torno a las disciplinas. En este apartado se ha enfatizado que los CCT, Estatutos y Leyes Orgánicas regulan las actividades que caracterizan a los académicos pero definir leyes y reglamentos formales no constituyen el único método de establecer reglas sino que también al interior de las organizaciones se llevan a cabo procedimientos y rutinas que se formalizan de manera que conforman códigos de conducta (Grandori, Soda y Usai, 1999). Así, la regulación conductual coadyuva a la configuración de la carrera académica, misma que es más visible a partir de la implementación de políticas públicas definidas durante la NGP y que modifican la praxis y en la concepción de sí mismo del académico, tema que se aborda en el siguiente apartado.

#### **3.2.4 La racionalidad eficientista: modernización educativa (a partir de 1989)**

El último periodo que se presenta en términos analíticos para efecto de contar con una periodización que muestre los diferentes modos de racionalidad del Estado vinculados con el ámbito de educación superior inicia en 1989 y aún no

concluye (bajo el entendido que la racionalidad eficientista se encuentra vigente).

El modo de regulación del Estado dentro de la NGP direcciona al país hacia una etapa de modernización, para lograr este objetivo se debe mirar el proceso educativo y crear un proyecto que articule la relación entre el Estado y la sociedad. En 1988 la ANUIES presenta el documento *“Declaraciones y aportaciones de la ANUIES para la modernización de la educación superior”*, documento rector del *Programa para la Modernización Educativa* implementado por Salinas de Gortari, mismo que define tres ejes de acción:

- La planeación estratégica en lugar de la sistémica
- El énfasis de la evaluación de procesos y resultados y
- La operación de programas de apoyo al financiamiento como instrumento de transformación de la educación superior pública (Rodríguez, 2002).

La característica principal de este periodo es que sienta las bases para definir los elementos de la nueva racionalidad cuantitativa que se institucionaliza con el programa de *Modernización Educativa (1989-1994)*.

El eje de esta política es condicionar el financiamiento de las universidades a mecanismos de evaluación, factor que modifica la percepción del quehacer del académico y de las propias universidades. Además, en 1990 la ANUIES aprueba la *Estrategia de la ANUIES para el mejoramiento del sistema de educación superior* y un año después el Consejo Nacional de Planeación de la Educación Superior publica las *Prioridades y compromisos para la educación superior en México 1991-1994*. Estos documentos son importantes de mencionar porque enfatizan la necesidad de mejorar la formación académica de los profesores a la par de la infraestructura en las universidades públicas.

A nivel nacional, en esta época se establece un modo de racionalidad basado en la desregulación económica donde el Estado juega un papel fundamental como agente regulador de las políticas más no de las transacciones económicas. En este sentido, busca la re-legitimidad de sus acciones, el mecanismo utilizado es deslindarse de su responsabilidad económica y jugar el rol de interlocutor. En el ámbito académico la situación es

diferente pues es justamente en este periodo cuando se realiza la mayor estrategia de regulación del trabajo académico a partir de la implementación de programas y metas que le permiten, en términos de Foucault, influir sobre la acción de los otros (Foucault, 1988).

De manera que el periodo de transición económica y política al iniciar los noventa buscar resolver los problemas financieros del país a partir de definir las bases de un modelo de financiamiento basado en la planeación y la evaluación, éste esquema ideológico también es utilizado en el ámbito educativo: Si durante el periodo de expansión de la educación superior el criterio de financiamiento se caracteriza por indicadores de matrícula y planta académica, en este periodo predomina la concepción de la asignación de recursos por proyecto.

Para cumplir con las metas del Estado, se instrumentan diversos programas basados en una lógica de planificación y (auto) evaluación institucional, claro ejemplo es el programa de *Modernización Educativa* (1989-1994). Debido a que la planta académica es heterogénea, en este periodo se enfatiza la necesidad de diferenciación salarial a partir de la evaluación del desempeño de la actividad académica.

El modo de racionalidad eficientista expresado en las políticas educativas no es fortuito sino que vislumbra la exigencia social de rendición de cuentas, a partir de criterios de eficacia y eficiencia (Polo, 2008) y la influencia de actores internacionales emergentes que inciden sobre la direccionalidad de las políticas educativas.

### *Influencia de los organismos internacionales en las políticas educativas*

El modo de racionalidad del Estado basado en la necesidad de planificación impartida directamente en el sector educativo ya que desencadena un proceso de reajuste en las relaciones de poder entre los actores (no solo financiera sino también operativa y regulatoria). Al iniciar los años noventa, la política educativa es entendida como la acción del Estado respecto a la educación, considera que:

1. La educación es objeto de la responsabilidad del Estado en sus diversos niveles de gobierno por lo que los criterios de distribución de financiamiento deben ser claros

2. La educación es un derecho humano por lo que tiene relación directa con la sociedad y la cultura. Debe ser factor de equidad, cohesión y estabilidad de la sociedad
3. Debe haber una correcta administración del servicio público educativo en los recursos humanos, materiales y tecnológicos
4. La educación es fuente de productividad por lo que debe guardar relación con el mercado laboral y los cambios tecnológicos
5. Es el medio para lograr el avance de las ciencias a partir del conocimiento.

El contexto de crisis de la década perdida enfatiza la necesidad de modificar los esquemas de planeación, evaluación y financiamiento de la educación superior, fenómeno que impacta en las formas de negociación e intervención gubernamental. Los actores emergentes como el Banco Mundial, la CEPAL, el FMI y la UNESCO establecen como eje de las políticas públicas la necesidad de financiar en función de resultados de evaluación, por lo que el ámbito educativo no queda exento de este paradigma. Es decir, se requiere implementar un sistema que articule los mecanismos de evaluación del desempeño de la actividad investigadora, la rendición de cuentas y la remuneración diferenciada, como efecto no esperado se construyen nuevos patrones de comportamiento al institucionalizar y legitimar una nueva cultura institucional.

La intervención de los organismos internacionales coadyuva a que la sociedad cuestione el uso de los recursos públicos destinados a la educación por lo que es necesario competir por ellos a través de concursos, bajo esta tesitura, se enfatiza el discurso de la calidad. A modo de ejemplo, la CEPAL señala que las universidades deben tener una formación de calidad compatible con las exigencias del desarrollo científico y profesional, por lo que se requiere de contar con mecanismos de vigilancia que den cuenta del cumplimiento de las metas a través de políticas, normas y reglas, de manera que se establezcan parámetros de calidad y desempeño en función de las actividades de los académicos. La forma de lograrlo es a través la profesionalización de los docentes y de brindar incentivos y bonificaciones adicionales al salario (Izquierdo, 1998).

Por su parte, la UNESCO señala que el reto del sistema de educación superior es la relevancia, calidad e internacionalización (UNESCO, 1995), al respecto señala que:

“La evaluación de los académicos se concibe como parte de un proceso amplio de desarrollo profesional que incluya la capacitación en servicio, esquemas de desarrollo profesional y capacitación pedagógica. En cuanto a las formas de evaluación de los académicos propone la autoevaluación, la de pares y la externa, reconociendo que la valoración de la calidad aún depende de técnicas que han de mejorarse, en especial los indicadores de calidad y productividad que, usados actualmente en esquemas de evaluación, *“no distinguen las diferencias intrínsecas entre disciplinas o grupos de disciplinas”* (UNESCO, 1995: 31)

La participación de los actores emergentes (organismos internacionales) en la dirección de las políticas económicas y sociales impacta en las políticas educativas nacionales pues la tendencia mundial es condicionar los recursos económicos para negociar el financiamiento (Carnoy, 1995). La planeación liga el financiamiento de las instituciones a la evaluación de resultados, de manera que explícitamente hay una intervención del Estado a partir de controlar el gasto y definir las prioridades de las Instituciones de Educación Superior. En otras palabras, las políticas de evaluación por desempeño cobran auge a finales de la década de los ochenta pues se otorga una nueva significación social a las instituciones de educación superior en función de la productividad o *accountability*.

Pero no solo se trata de realizar una revisión cuantitativa de los productos del trabajo, sino que se establecen nuevos indicadores, mismos que permiten medir y otorgar reconocimiento y prestigio, elementos considerados como indispensables en un modelo basado en una racionalidad de la eficiencia y calidad, acorde a las condiciones económicas de la Nueva Gerencia Pública.

En México es posible señalar que a partir de la transición del Estado benefactor a la NGP se implementa una política restrictiva en el presupuesto en el sector público y también asume prácticas empresariales en las instituciones gubernamentales con la finalidad de incrementar la eficiencia económica de los programas, administración y personal público:

“mediante la introducción de sistemas de medición y evaluación, y más tarde mediante otras reformas que compartían el mismo espíritu, tales como la reforma de la estructura del presupuesto público y del control interno de gestión, la “externalización” de políticas, programas y servicios, la creación de Agencias Ejecutivas independientes, la introducción de

mecanismos de (casi) mercado en la AP y, en el fondo, el principio de la descentralización vertical y/u horizontal de las decisiones, que implica empoderamiento y responsabilización del personal a fin de que esté en condiciones de producir eficientemente resultados”(Aguilar, 2007: 10)

Entre las políticas que causan un mayor impacto en el sistema de educación superior se encuentra la rendición de cuentas y la evaluación, factores que modifican la relación entre el Estado y las universidades pues hay una transformación en las formas tradicionales de acuerdos (Ibarra y Rondero, 2008). Bajo esta tesitura, las universidades constituyen la arena de negociación entre el Estado y los trabajadores por lo que en su interior se generan nuevas tensiones que –a partir de la implementación de programas de deshomologación salarial- modifican la naturaleza y organización del trabajo académico.

Recuerde el lector que se ha enfatizado en que la regulación es una forma de control, en este sentido, la regulación estructural ejercida por los marcos normativos incrementa la forma de control del gobierno bajo una estructura de mercado ya que para acceder al financiamiento, las universidades deben incorporar las reglas del juego que el Estado y los actores emergentes han establecido. Es decir, se someten a mecanismos de evaluación y establecen la planeación como la línea de acción de las políticas tanto públicas como institucionales de manera que hay una *“gobernanza indirecta, mediante terceros [...] en donde toman parte actores extragubernamentales”* (Aguilar, 2007: 10).

Durante la fase del Estado benefactor las políticas públicas se desarrollan al considerar que los problemas y sus soluciones son homogéneos pero no es sino a partir de la NGP que se visualiza necesario modificar los viejos patrones de planeación y generación de políticas públicas de manera que se puedan diferenciar la especificidad y circunstancias de los problemas y, en función de ello, diseñar y proponer acciones. Así, se genera un nuevo tipo de relación entre el gobierno y la sociedad bajo mecanismos de exigencia de participación y control. Por ello, la crisis de los ochenta no solo impacta al sistema de educación superior en términos de financiamiento sino que incide de manera determinante en la organización del trabajo académico ya que las

políticas públicas<sup>52</sup> se direccionan hacia una transformación en la lógica de trabajo que implica contar con mecanismos de monitoreo por parte del Estado hacia el académico.

Bajo este nuevo esquema, las universidades establecen un punto de mediación del sistema político entre el conflicto y la negociación de las relaciones de poder, pero sobre todo, de la praxis del académico.

Los programas de reconocimiento de la carrera académica (PROMEP, SNI y programa de estímulo al desempeño del personal docente) representan la racionalidad del Estado para regular el trabajo académico a partir de establecer una política de diferenciación salarial. Estos programas permiten la vigilancia y control del Estado en las acciones de docencia e investigación a partir de establecer políticas públicas basadas en un sistema de control medido sobre la base de indicadores por lo que paulatinamente se transforman las condiciones de regulación del trabajo de los académicos bajo un modelo conocido como *merit pay*.

Es importante enfatizar que la transformación en los cambios de regulación del trabajo académico responde en gran medida a la crisis económica y la incapacidad de contar con salarios dignos por lo que se establece una nueva forma de relación entre el Estado, las universidades y los académicos a partir de definir estrategias para recibir recursos extraordinarios a través de programas como el *Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES)* y del CONACYT.

#### *Los programas de reconocimiento externos*

Al retomar la idea de que el modelo de Estado benefactor atraviesa un proceso de cambio en su racionalidad -que va de un modelo protector hacia uno evaluador y modernizador- se evidencia una paradoja: el discurso educativo señala que el objetivo de la universidad pública es atender las demandas sociales y económicas así como elevar la competitividad bajo un esquema de

---

<sup>52</sup> Las políticas públicas son entendidas como el conjunto de medios y acciones seleccionados estructuralmente para lograr objetivos específicos que en ocasiones aparecen predefinidos o redefinidos. Es decir, aparecen como las soluciones hipotéticas de problemas públicos en conexión ponderada y bidireccional en un marco de objetivos específicos. Se caracterizan por no estar destinadas a un público uniforme sino a una diversidad de públicos variables que se constituyen mediante intereses comunes (González M, 2000)



pertinencia, productividad, eficiencia, calidad y excelencia pero en la práctica, las universidades atraviesan tensiones derivadas de una fuerte restricción financiera, congelamiento de plazas académicas, un proceso de complejización del sistema de educación superior y una planta docente que no cuenta con el nivel académico adecuado (posgrado) ¿Cómo lograr sus objetivos bajo el modelo de restricción económica de las universidades públicas?

La solución se encuentra en las formas de reconocimiento de la actividad académica dentro de un contexto socioeconómico que atraviesa una fuerte racionalización del financiamiento: a la par de la competencia por recursos a nivel institucional (por demás insuficientes) se requiere instrumentar programas que permitan vincular los procesos de evaluación con los indicadores de desempeño individualizados, lo que se traduce en otorgar los recursos económicos vía evaluación de proyectos. Este fenómeno dota al Estado de la capacidad de regular al sistema de educación superior público, no solo al tener un dominio sobre los recursos sino que también sobre los actores.

La política educativa de los presidentes Salinas de Gortari y de Zedillo coadyuva a la creación de un sistema de acreditación de los estándares mínimos de calidad para el funcionamiento de las universidades. El programa de modernización define los criterios para la asignación del presupuesto ordinario pero sobre todo, establece lineamientos claros para acceder a los fondos extraordinarios. El discurso apuntala a la obtención de la calidad educativa, misma que es posible en la medida que exista una participación de los diversos actores implicados en el quehacer educativo.

Así, al iniciar los noventa, las universidades públicas incorporan esquemas de diferenciación salarial a partir del reconocimiento del desempeño académico -pues de esta forma pueden establecer programas de incentivos para diferenciar los ingresos de los académicos en función de su productividad. La idea es reconocer a los académicos que realizan actividades destacadas de investigación (y posteriormente de docencia) y la mejor manera de retribuir y reconocer el desempeño de los académicos frente a sus colegas.

En 1994 surge el *Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA)* el cual busca apoyar a las instituciones que cuenten con un proyecto institucional de formación del personal académico para estudios de posgrado, dos años después se implementa el *Programa del Mejoramiento del*

*Profesorado* (PROMEP) que también se crea con la intención de fortalecer la formación del personal académico y consolidar los cuerpos académicos.

El SNI reconoce y apoya la investigación, el PROMEP y SUPERA se orientan a la formación de académicos con posgrados ¿Dónde queda el reconocimiento a la docencia? Para estimular la carrera docente se crea el *Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente*. Su finalidad es apoyar a las IES con recursos destinados exclusivamente como estímulos al desempeño académico, se caracteriza porque busca elevar la calidad en su trabajo, dedicación, permanencia y exclusividad y reconoce como eje de acción la docencia.

Para participar en estos programas, el académico debe contar con una contratación de Tiempo Completo, así como tener un perfil profesional que le permita desempeñar sus funciones de docencia e investigación. ¿En qué medida este programa impacta en la forma de regulación del trabajo académico?

El primer punto que interesa resaltar es que otorgan becas para estudios de posgrado, este factor es relevante en la medida en que favorece la obtención de grados académicos, un segundo aspecto relevante es que la universidad se posiciona nuevamente como un espacio de estabilidad laboral. Hasta el momento se ha señalado que el Estado regula aspectos importantes del trabajo académico, no solo a partir de las normas sino también con la incorporación de tecnologías y procedimientos específicos. Al institucionalizarse un sistema de reconocimiento meritocrático (SNI) y fomentar la formación sienta las bases para conducir la conducta del individuo al orientar sus acciones hacia la incorporación en el sistema de carrera académica. Los programas de reconocimiento externo se definen por:

- Se dirigen a los académicos de carrera<sup>53</sup>. Esto significa que son programas destinados a una élite pues en 1990 solo el 24.9% de los académicos tienen una contratación de tiempo completo mientras que el 66.1% tienen contratación por hora-clase-semana. Veinte años después la proporción porcentual no ha cambiado mucho pues en 2010 el 31.1%

---

<sup>53</sup> Profesores de tiempo completo (cuarenta horas semanales) con contrato definitivo

de los profesores tienen una contratación de tiempo completo mientras que el 63.0% son profesores hora-clase-semana

- Se asocian con recursos extraordinarios<sup>54</sup>
- Están sujetos a mecanismos de evaluación de resultados. Se desarrollan instrumentos de evaluación que permiten cuantificar los productos del trabajo académico. Es decir, miden la productividad

La constante necesidad de planificación y evaluación implementan una racionalidad que configuran un nuevo campo de fuerza a partir de la regulación del trabajo académico y la incorporación de un esquema de auto regulación del académico al tener la libertad de participar o no, en los programas de vigilancia de la actividad académica.

### 3.3 Cierre del capítulo

El capítulo se centra en mostrar cómo se regula el trabajo académico a partir de reconocer los cambios en los campos de fuerza que derivan en una transformación de la concepción de la actividad académica. El trabajo académico es regulado desde dos ámbitos: el primero corresponde al estructural y el segundo al conductual.

#### *La regulación estructural del trabajo académico*

Este modo de regulación se manifiesta a través del marco regulatorio laboral (Constitución política, Ley Federal del Trabajo, etcétera) pero también en los estatutos universitarios, las normas, leyes orgánicas y reglamentos (académicos o no). El principal referente de la regulación universitaria lo establece la Universidad Nacional al establecer parámetros de regulación del trabajo académico que definan los mecanismos de ingreso y las condiciones

---

<sup>54</sup> A partir de 1990 los recursos extraordinarios se canalizan a través del Fondo para Modernizar la Educación Superior (FOMES), el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU), el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y del Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior (PROMEP), entre otros, y están sujetos a resultados de una evaluación practicada por instancias dependientes de la SEP. A diferencia de los recursos ordinarios que se destinan para cubrir los gastos corrientes de la universidad, los recursos extraordinarios se aplican a proyectos académicos que tengan una repercusión global en la institución y que no pueden ser financiados con recursos ordinarios.

laborales de los trabajadores universitarios, así como establecer una clasificación en función de categorías de su personal académico (indicios de la regulación laboral).

A mediados del siglo XX se concibe a la universidad como un espacio de regulación laboral diferente a los sectores públicos y privados debido a su propia estructura organizacional. El aspecto jurídico de la regulación (laboral que incluye elementos académicos) está plasmada en un conjunto de normas y reglamentos que favorecen el ejercicio de control institucional (regulación laboral como eje de la regulación académica).

El contexto social a finales de los sesenta permite reconocer que el ejercicio de la libertad del sujeto constituye un mecanismo de ruptura en los campos de fuerza, el movimiento del 68 es crucial para explicar tanto el proceso de expansión no regulada como el cambio en los actores de la negociación, cobra fuerza en la escena política el sindicalismo universitario al favorecer una relación laboral bilateral.

Al finalizar el siglo XX, la regulación estructural del trabajo académico atraviesa un cambio, además de la normatividad estatal e institucional, aparece en escena un nuevo sistema de reglas derivadas del marco de políticas educativas que transforman la concepción del trabajo académico.

En el ámbito laboral, cabe señalar que los contratos colectivos de trabajo norman las relaciones laborales a través del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución. Las leyes orgánicas de las universidades que gozan de autonomía, expedidas por los congresos estatales o el federal, contienen principios similares. Las instituciones de educación superior son estructuras complejas y dinámicas, en el sentido de que cambian para adecuarse y adaptarse a las necesidades políticas, económicas y sociales del país, además, cabe señalar que las políticas de regulación inciden de manera desigual en cada una de las instituciones, por lo que las tensiones, adaptación, implementación de políticas, resistencias, mecanismos de evaluación y trayectorias académicas (entre otros) también son diferentes.

### *La regulación conductual del trabajo académico*

La regulación conductual está presente en la medida que se modifica la percepción que el académico tiene de su propio *ethos*. El Estado regula la

conducta a través de las instituciones pero, dado que los académicos son individuos son libres, también éstos tienen la capacidad de autoregularse. Bajo este precepto, las universidades son espacios regulados por el Estado (pues están inmersas en la relación entre en las políticas públicas establecidas por el Estado, la asignación de recursos por parte de una institución gubernamental como lo es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) y por el propio académico (quien regula sus propias prácticas y significaciones).

Así, se genera una redistribución del poder político y un reacomodo de fuerzas ya que hay una mayor participación de actores políticos emergentes, quienes presentan formas de organización, discurso e ideas alternativas que permiten por un lado sanear las finanzas públicas después de la crisis de los ochenta, y por otro, modificar las reglas (escritas y no escritas) de la relación entre:

- Sociedad y gobierno
- Universidad y Estado
- Estado y académicos
- Académicos y Universidad

Claro ejemplo de ello es la presencia de actores como el Banco Mundial, la UNESCO, la OCDE y el Fondo Monetario Internacional, quienes proponen políticas públicas basadas en la rendición de cuentas a partir de mecanismos de evaluación. Las políticas de modernización educativa suscitan una forma de actuar y de pensar sin precedentes en el académico. Quienes se integran en estos sistemas de reconocimiento obtienen una retribución adicional a su salario importante, que en conjunto con el SNI puede llegar a representar hasta el 70% de su ingreso mensual. Los programas de deshomologación son considerados elitistas en la medida en que están dirigidos solo para los académicos de carrera, dejando fuera de la posibilidad de acceso a estímulos a un porcentaje importante de los docentes (por asignatura).

Programas como el PROMEP y SUPERA brindan un reconocimiento a las actividades de docencia y contribuyen a la profesionalización de la profesión académica al apoyar la formación de recursos humanos a nivel

posgrado<sup>55</sup>, de esta forma también se vislumbra una tendencia política del Estado, pues las instituciones educativas deben contar con proyectos institucionales de formación de su personal académico, no solo para arraigar a su personal sino también para apoyar la descentralización de los posgrados.

El impacto de los programas de deshomologación salarial en las instituciones educativas no solo modifica el régimen laboral sino que genera un cambio en los valores, actitudes y comportamiento de los académicos, principalmente de la élite que cuanta con las condiciones normativas para acceder a este sistema de reconocimiento (recuerde el lector que el sistema de becas está diseñado para un perfil de académicos que conforman un sector minoritario) y que, al institucionalizarse los programas de becas, han encontrado una forma de vida que depende de la cuantificación de los productos del trabajo, pues la mayor parte de sus ingresos dependerán de los recursos extraordinarios que obtengan.

En este sentido, los académicos realizan un cálculo sobre el tipo de actividades que son reconocidas y valoradas en los tabuladores para las becas de manera que se priorizan las actividades con puntajes más altos (la investigación sobre la docencia, la publicación de un artículo en una revista indexada sobre la asesoría de un servicio social, por señalar algunos ejemplos).

Es decir, se incorpora una lógica de regulación a partir de mecanismos de evaluación y de instancias evaluadoras que tienen como finalidad realizar la vigilancia. A modo de ejemplo, en 1990 se crea la Comisión Nacional de Evaluación, CONAEVA por sus siglas. Es así como la regulación del trabajo académico a partir de instancias evaluadoras se convierte en el eje central de la actividad académica, las políticas de evaluación actúan a través de instancias reguladoras (PIFI, PROMEP, SNI,) encargadas de regular los procesos políticos y administrativos:

“Uno de los indicadores más importantes del crecimiento en el alcance y profundidad de las actividades de regulación en la sociedad moderna es la proliferación de organismos reguladores como el centro administrativo e intelectual de los sistemas nacionales y mundiales de gobernanza regulatoria” (Levy-Faur, 2010)

---

<sup>55</sup> En 1994 la ANUIES da a conocer el Programa Nacional de Superación Académica (SUPERA) el cuál instrumenta dos subprogramas: a) Becas, Apoyos y Suplencias y b) Apoyos a programas de posgrado.

Las tensiones se centran en el ajuste de la actividad académica y los nuevos esquemas de financiamiento público, no solo al interior de las universidades, sino en las políticas estatales. Las exigencias y regulaciones –del Estado y del mercado- generan tensiones académicas, organizacionales, en las formas de gestión o gobernanza y en el gobierno que a su vez, modifican la mentalidad y racionalidad de los diversos actores. De manera que el académico se mueve a partir de una cierta racionalidad, siguiendo patrones de conducta que han sido moldeados a través de los procesos de interacción social. En otras palabras, el análisis de la regulación:

“Da cuenta del ambiente y del entorno cultural, social y político a través de los cuáles, los actores y agencias intervienen y se desempeñan, teniendo así, relaciones muy cercanas entre los individuos (ciudadanos) y las agencias (organizaciones) dentro de un determinado sistema social y político” (Rivas, 2003: 40)

La adscripción a los programas de deshomologación es “*voluntaria*”, siempre y cuando se trate de un académico de carrera, de manera que hay una libertad de decisión si se quiere participar o no, a partir del conocimiento de las reglas del juego en el entendido que se incorpora a un sistema de estímulos basado en el reconocimiento y la evaluación de productos del trabajo pero que a la par, genera efectos perversos que se resumen en la frase “publicar o morir”, pero que además evidencian la ausencia de mecanismos que permitan rendir cuentas al conjunto de académicos que –con una contratación de tiempo completo- no participan en el sistema de diferenciación salarial, o de los docentes que no pueden participar por no ser académicos de carrera, por señalar alguno. Los programas de diferenciación salarial se han institucionalizado a tal grado que constituyen el principal referente de la regulación de la conducta del académico.

Bajo esta lógica, el Estado –a través de los mecanismos de regulación-estructura el orden mediante “*sistemas compartidos de reglas que a la vez, limitan la tendencia y la capacidad de los actores*” (Powell y DiMaggio, 1999: 45).

A lo largo de los primeros capítulos se ha enfatizado en que el académico es un sujeto regulado desde la institución (a través de las reglas escritas) pero también en su actuar cotidiano (a partir de la regulación de la

conducta). En este sentido, no es que se tenga un Estado interventor y regulador coercitivo sino que -a partir de las políticas públicas- hay una direccionalidad de las acciones, mismas que son aceptadas o rechazadas por los propios académicos de acuerdo a la valoración que éstos mismos otorguen al sistema de reconocimiento y recompensa cuantitativo. El interés de observar cómo se gesta la regulación del trabajo y trayectoria del académico es porque permite comprender la complejidad del peso de la regulación en el proceso de recambio generacional del personal académico en las universidades públicas.



## SEGUNDA PARTE

*En todos los procesos de conocimiento están implicados por lo menos tres elementos: a) conceptos, b) palabras y c) fenómenos, para ser más precisos, podemos distinguir entre: 1) conceptos, concesiones y significados, 2) palabras y términos y 3) fenómenos y datos [...] los fenómenos o datos tienen una relación de retroalimentación sobre los conceptos. (Giovani Sartori, 2012: 128)*

*El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (Robert Yin, 1994: 13)*

Para fines de esta investigación se realiza un estudio de caso múltiple que permita la extensión del caso individual. El estudio de caso supone el previo establecimiento de una tipología pues la comparación no es válida más que entre hechos del mismo tipo, se requiere de una previa sistematización que permita una analogía de la estructura (Duverger, 1972). Debido a que en esta investigación se realiza la comparación de dos establecimientos educativos, primero se realiza una caracterización del sistema de educación superior, sin pretender contar con una revisión exhaustiva, en el transcurso de este apartado se muestran las principales características del sistema de manera que se identifiquen las analogías. La tipología de las instituciones de educación superior conforme a la ANUIES- CINE (Clasificación Internacional Normalizada de Educación) define seis perfiles de acuerdo a las funciones sustantivas que realicen las IES (tabla 6).

*Tabla 6. Clasificación Internacional Normalizada de Educación Terciaria (inicia)*

Perfil	Tipo	Descripción
<b>CINE 5 (PERFIL IDUT): Instituciones de educación superior centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario y/o profesional asociado.</b>	CINE 5/ IDUT.E*	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se concentra en una o en dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico- Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
	CINE 5/ IDUT.D*	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

Fuente: ANUIES, 2014

Tabla 6. Clasificación Internacional Normalizada de Educación Terciaria (continúa)

Perfil	Tipo	Descripción
<b>CINE 5 (PERFIL IDUT):</b> Instituciones de educación superior centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario y/o profesional asociado.	CINE 5/ IDUT.E*	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se concentra en una o en dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico- Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
	CINE 5/ IDUT.D*	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
<b>CINE 6 (PERFIL IDEL):</b> Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura.	CINE 6/ IDEL.E*	Universidades e instituciones de educación superior que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura cuya oferta educativa se concentra en una o en dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
	CINE 6/ IDEL.D*	Universidades e instituciones de educación superior que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
<b>CINE 6/7 (PERFIL IDLM):</b> Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.	CINE 6/7 IDLM.E*	Instituciones que ofrecen programas preponderantemente del nivel de licenciatura y posgrado en el nivel de especialidad y maestría, y cuya oferta educativa se concentra exclusivamente en una o dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).
	CINE6/7 IDLM.D*	Instituciones que ofrecen programas preponderantemente del nivel de licenciatura y de posgrado en el nivel de especialidad y maestría, y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento mayoritariamente de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

Nota 1. En cada tipo existen subconjuntos (dos o tres).

Nota 2. Institución (I), Tipo universidad tecnológica (UT), Exclusivamente (E), Especializada (E\*), Docencia (D), Diversificada (D\*), Licenciatura (L), Maestría (M), Doctorado (D\*\*), Multiuniversidad (M\*), Investigación (I\*).

Fuente: ANUIES, 2014

Tabla 6. Clasificación Internacional Normalizada de Educación Terciaria (continúa)

Perfil	Tipo	Descripción
<b>CINE 7 (PERFIL IDILM):</b> Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado (preponderantemente en el nivel de maestría; eventualmente cuentan con algún programa de doctorado).	<b>CINE 7/IDILM.E*</b>	Instituciones que imparten programas del nivel licenciatura y de posgrado, preponderantemente en el nivel de especialidad y/o maestría en una o dos áreas del conocimiento, cuya oferta educativa se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).
	<b>CINE 7/IDILM.D*</b>	Instituciones que ofrecen programas preponderantemente en el nivel de licenciatura y de posgrado en el nivel de especialidad y maestría, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento, y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).
<b>CINE 7/8 (PERFIL IDILD):</b> Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado	<b>CINE 7/8 IDILD**.E*</b>	Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se concentra en una o dos áreas del conocimiento, y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).
	<b>CINE 7/8 IDILD**.D*</b>	Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).
	<b>CINE 7/8 IDILD**.M*</b>	Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI). Pueden tener varios campus y la distribución de las áreas del conocimiento en los mismos es heterogénea. Pueden formar parte de un sistema, red, conglomerado o grupo universitario (con varios planteles, sedes o campus) y la distribución geográfica y d

Nota 1. En cada tipo existen subconjuntos (dos o tres).

Nota 2. Institución (I), Tipo universidad tecnológica (UT), Exclusivamente (E), Especializada (E\*), Docencia (D), Diversificada (D\*), Licenciatura (L), Maestría (M), Doctorado (D\*\*), Multiuniversidad (M\*), Investigación (I\*).

Fuente: ANUIES, 2014

Tabla 6. Clasificación Internacional Normalizada de Educación Terciaria (finaliza)

Perfil	Tipo	Descripción
<b>CINE 8 (PERFIL IIDP): Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la generación y aplicación del conocimiento, y que ofrecen programas académicos casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado.</b>	<b>CINE 8/II*DP.E*</b>	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas docentes casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado, y cuya oferta educativa se concentra en una o dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).
	<b>CINE 8/II*DP.D*</b>	Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas docentes casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado, y cuya oferta educativa se distribuye en dos o más áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (PI) o Práctico-Individualizado (PI).

Nota 1. En cada tipo existen subconjuntos (dos o tres).

Nota 2. Institución (I), Tipo universidad tecnológica (UT), Exclusivamente (E), Especializada (E\*), Docencia (D), Diversificada (D\*), Licenciatura (L), Maestría (M), Doctorado (D\*\*), Multiuniversidad (M\*), Investigación (I\*).

Fuente: ANUIES, 2014

Con el fin de ejemplificar la complejidad del sistema de educación superior, a continuación se presentan algunas cifras. La heterogeneidad del sistema se manifiesta con la existencia de 5,507 escuelas e instituciones educativas; de ellas, el 8.8% (489) son normales-licenciatura, el 70.9% (3,909) son licenciatura universitaria y tecnológica y el 20.3% restante (2,109) son centros de posgrado (SEP, 2012: 149).

Al hablar del tipo de sector al que pertenecen se observa que el 49% de las escuelas son de carácter privado mientras que el 7.8% son federales, el 17.3% estatales y el 25.9% son autónomas, es decir, el 51% corresponden al sector público.

Tabla 7. Porcentaje de escuelas y matrícula por tipo de financiamiento. 2012-2013

Financiamiento	Normal Licenciatura		Licenciatura y tecnológicos		técnico superior	Posgrado		Total	
	escuelas	matrícula	escuelas	matrícula	matrícula	escuelas	matrícula	escuelas	matrícula
Federal	0.1	0.2	3.9	12.5	0.0	3.8	0.6	7.8	13.4
Estatad	4.9	2.9	9.3	11.7	3.7	3.1	0.3	17.3	18.6
Autónoma	0.0	0.0	14.7	34.3	0.1	11.1	2.5	25.8	36.9
<b>suma</b>	<b>5.0</b>	<b>3.1</b>	<b>27.9</b>	<b>58.5</b>	<b>3.9</b>	<b>18.0</b>	<b>3.4</b>	<b>51.0</b>	<b>68.9</b>
Particulares	3.8	1.0	43.1	26.4	0.2	2.1	3.5	49.0	31.1
<b>suma</b>	<b>3.8</b>	<b>1.0</b>	<b>43</b>	<b>26.4</b>	<b>0.2</b>	<b>2</b>	<b>3.5</b>	<b>49.0</b>	<b>31.1</b>
Total absolutos	489	134,420	3,909	2'801,691	134,343	1,109	229,894	5,507	3'300,348
Total %	8.9	4.1	71.0	84.9	4.1	20.1	6.9	100.0	100

Fuente: Elaboración propia con información de SEP, 2012: 149-157.

La SEP señala que durante el ciclo escolar 2012-2013, se atiende una matrícula total de 3'070,45 estudiantes en el nivel normal licenciatura, técnico superior, licenciatura y tecnológicos, mientras que en el posgrado la cifra es de 229,894 alumnos (ver tabla 7). De ellos, el 72.7% realizan sus estudios de nivel licenciatura en el sector público y el 27.3% en el sector privado, a nivel de posgrado la distribución porcentual de la matrícula es del 96.5% en el sector público y el 3.5% en el privado.

El Distrito Federal concentra el mayor porcentaje de atención respecto a las demás entidades federativas, ya que atiende al 15.4% de la matrícula total, el Estado de México atiende al 10.9%, Jalisco y Puebla al 6.4% y 6.2% respectivamente, Nuevo León al 5.3% y Veracruz al 5.0%, el 50% restante se distribuye entre los demás estados del país (SEP, 2012). La distribución porcentual de la matrícula por tipo de enseñanza es: nivel Técnico superior universitario 4.1%, normal licenciatura, 4.0%, licenciatura universitaria y tecnológica, 84.9% y posgrado, 6.7% (SEP, 2012). Julio Rubio clasifica 9 subsistemas que conforman el SES (Rubio Oca, 2006):

1. *Instituciones Públicas Federales*: cuatro IES conforman este subsistema: la UNAM (que a su vez cuenta con 18 Institutos y 10 Centros de investigación), la UAM, el IPN (con 15 Centros de investigación) y la UPN, éstas dos últimas desconcentradas de la SEP. Sus funciones sustantivas están vinculadas a la docencia, la investigación y la difusión de la cultura

2. *Universidades Públicas Estatales:* Son 46 universidades descentralizadas de los gobiernos estatales, el 74% son autónomas. Realizan funciones de docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura. La Subsecretaría que las atiende cumple funciones de coordinación pero no las administra, no interviene en su gobierno y no tiene injerencia en su vida académica, como no sea promover la concertación entre las instituciones para lograr cambios en ellas.
3. *Institutos Tecnológicos Públicos:* Sus funciones son de docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura, dependen administrativa y académicamente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica. Integra también seis centros federales especializados. Imparten formación técnica industrial, agropecuaria, del mar y forestal.
4. *Universidades Tecnológicas Públicas:* Son organismos descentralizados de los gobiernos estatales, su objetivo es que el egresado tenga una rápida absorción en el mercado laboral, por lo que ofertan programas con duración de dos años y emiten la titulación de técnico superior universitario. Sus planes de estudio integran el 70% de práctica y un 30% de teoría. Sus funciones sustantivas son la docencia, la aplicación del conocimiento y la prestación de servicios tecnológicos.
5. *Universidades Politécnicas Públicas:* Son organismos descentralizados de los estados, sus planes de estudio se basan en las competencias profesionales con un enfoque centrado en el aprendizaje. Los profesores de TC deben tener el grado de maestría, realizan docencia, aplicación del conocimiento y prestación de servicios tecnológicos
6. *Universidades Públicas Interculturales:* Son organismos descentralizados de los gobiernos estatales. Se localizan en regiones con alta población indígena, su objetivo es atender y potencializar el desarrollo de las regiones en que se ubica. Los profesores de tiempo completo deben tener el grado de maestría
7. *Formación de profesionales de educación básica:* Las escuelas normales forman a los docentes del nivel de educación básica, sus planes de estudio son diseñados y actualizados por la SEP, sus principales funciones son de docencia

8. *Instituciones particulares*: Actualmente hay 2,701 instituciones privadas (SEP, 2012: 156-157)).
9. *Centros Públicos de Investigación*: Conformado por 27 instituciones bajo la responsabilidad de CONACYT
10. *Otros*: Existen otras instituciones públicas de educación superior – autónomas y no autónomas- que no se incluyen en la clasificación anterior, sectorizadas en diversas secretarías federales (SEDENA o SAGARPA) o bien, que son organismos descentralizados o desconcentrados de los gobiernos estatales. Entre ellas se encuentran la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Universidad Autónoma Chapingo, Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato, Colegio de Posgraduados, Universidad del Ejército y Fuerza Aérea, Colegio de México, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN (Rubio, 2006)

Una vez identificados los diversos subsistemas, a continuación se recauda información de los académicos que laboran en las instituciones a partir de tres variables: el tipo de contratación, los esquemas de retiro y la pertenencia al sistema nacional de investigadores.

#### **4.1 Tipo de contratación**

En México, las políticas de contratación han variado a lo largo de la historia, en la segunda mitad del siglo XX se gestan las condiciones para constituir un mercado laboral académico al ampliar la oferta educativa e incorporar a sectores de clase media, la expansión de la educación superior es acompañada por la necesidad de contar con una mayor cantidad de profesores que atiendan la matrícula. La composición laboral se modifica radicalmente a partir de los años setenta. A modo de ejemplo, durante el ciclo escolar 1970-1971 se cuenta con 25,056 docentes cinco años después la cifra es de 47,529; en ambos ciclos escolares la distribución porcentual de los docentes es de 94.8% a nivel licenciatura y tecnológica y 5.2% en normales (CESOP, 2005). En este periodo, los académicos encuentran en las universidades la posibilidad



real de desarrollo profesional en el trabajo académico que se realiza en las IES. En otras palabras, surge la posibilidad de realizar una carrera académica.

Entre 1970 y 1985 hay un incremento acelerado de plazas académicas, factor que en gran parte se explica por las políticas de masificación, pero no solo se trata de tener más establecimientos, estudiantes y académicos sino que hay un cambio estructural que trastoca incluso los esquemas de contratación (tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial). Cabe señalar que las condiciones de contratación son heterogéneas, existen tres categorías de profesor: titular, asociado y asistente, cada una de ellas con tres o cuatro niveles. Aunado a ello, el régimen de contratación puede ser de tiempo completo, de medio tiempo y de tiempo parcial de asignatura (hora-clase) (OEI, 1994).

Los Estatutos del Personal Académico señalan que la contratación de tiempo completo se caracteriza porque hay una dedicación de 40 horas semanales a la realización de actividades académicas, el tiempo de dedicación considera la atención a estudiantes a partir de asesorías, docencia, actividades de investigación y difusión, por su parte, medio tiempo es la clasificación que se otorga a quienes dedican en promedio 20 horas y, en algunas instituciones-tiempo parcial (con una dedicación de 15 horas semanales o menos), se caracteriza porque desarrolla de manera preponderante, actividades de docencia.

De acuerdo a datos de la ANUIES, en 1970 hay un total de 23,227 académicos, el 4.4% tiene un contrato en modalidad de medio tiempo, el 7.3% tiene un contrato de tiempo completo y el 88.3% trabaja por hora-clase-semana, una década después, la planta académica es de 73,874 académicos, de ellos, 17.1% son de tiempo completo, 7.8% son de medio tiempo y 75% por hora.

*Tabla 8. Comparativo de Personal Docente por tipo de contratación. 1970, 1980, 2013*

<b>Dedicación</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>1999</b>	<b>2010*</b>	<b>2013*</b>
Tiempo completo	7.4%	17.1%	25.0%	29.4%	24.8%	24%
Medio tiempo	4.3%	7.8%	8.9%	8.9%	7.1%	6%
Por horas	88.3%	75.0%	66.1%	61.7%	68.1%	70%
<b>Total absoluto</b>	<b>23,227</b>	<b>73,874</b>	<b>129,092</b>	<b>192,406</b>	<b>329,546</b>	<b>382,335</b>

Fuente: Para las décadas 1970 a 1999 se utiliza información de ANUIES, 2002

\* La consulta de datos de 2010 y 2013 se realiza en el ExeCUM, 2014

La tabla 8 se construye a partir de dos fuentes, en el caso de la información recaudada en el ExeCUM, se considera además la contratación en la modalidad de tres cuartos, la intención de mostrar los datos es que permite observar que la forma de contratación que ha predominado es bajo la figura de profesor de asignatura, misma que en 1970 abarca el 88.3% del total de tipos de contratación y que para 2013 se reduce al 70%. Las diferencias que se presentan en el régimen de contratación se deben, en gran medida, a las funciones que realizan las propias IES, Julio Rubio señala que:

“En el subsistema particular, la oferta se concentra en programas de tipo práctico que requieren para su impartición preponderantemente de profesores contratados por horas o de asignatura. En el caso del subsistema público existe una mayor variedad en cuanto a la naturaleza de su oferta educativa y de las funciones que realizan. En él se ofrecen, además de programas prácticos con formación muy individualizada, programas científico-prácticos, intermedios y básicos que requieren para su impartición de un porcentaje considerable de profesores de tiempo completo. En las instituciones [...] se realizan también actividades de generación y aplicación innovadora del conocimiento que son desarrolladas necesariamente por profesores con posgrado de tiempo completo” (Rubio O, 2006: 42).

Las instituciones que cuentan con mayor cantidad de profesores contratados bajo la modalidad hora clase son: la UNAM, con el 81.5% del total de su planta académica (23,841 profesores de asignatura), la Universidad Autónoma del Estado de México (con el 75.5%) y la Universidad Veracruzana (63.5%). En el Anexo 1 (tabla A) se muestran las 25 IES con mayor porcentaje de profesores contratados por hora-clase.

Este tipo de contratación a menudo limita la posibilidad de desarrollar una carrera docente y es difícil que existan modalidades de promoción.

La contratación por hora se presenta tanto en el sector público como en el privado, en cada uno, responde a diferentes necesidades.

En el sector privado, la regulación laboral es diversa, en algunas universidades la contratación se realiza por tiempo definido por la prestación de un servicio profesional, con pago por honorarios, en otras, es posible tener una contratación definitiva lo cual permite generar una antigüedad. La apertura de grupos suele estar vinculada a la matrícula, por lo que el pago del docente en llega a depender directamente de las inscripciones y pago de mensualidades de los estudiantes, situación que contribuye a la incertidumbre laboral

(Sidorova, 2009; Acosta O, 2012). La retribución económica suele contemplar el tiempo frente a grupo pero no considera el tiempo destinado a la preparación o evaluación de clases (Sidorova, 2009), pero también hay universidades en donde el salario incluye una compensación por cargos administrativos o bien, estímulos que permitan incrementar el ingreso de un mes o quincena (por ejemplo estímulo por puntualidad, asistencia, evaluación docente).

El salario se define a partir de tabuladores aprobados por los establecimientos en función del grado académico del docente y del nivel en el que imparte su asignatura, la valoración del pago por hora varía en rangos entre los \$100 y \$400 pesos. Por ejemplo, en 2015 en el UNITEC –a nivel medio superior- un docente con licenciatura percibe un ingreso de \$114.00, con maestría son \$164.00 y con doctorado \$184.0 -mientras que en su modalidad de licenciatura ejecutiva, el docente con doctorado recibe \$292.00<sup>56</sup>, en dicha universidad se firman contratos cuatrimestrales. En la Universidad Emilio Cárdenas, el pago por hora a un docente con licenciatura es de \$110.00 y con maestría es de \$130.00<sup>57</sup>. El problema que enfrentan los docentes es que su ingreso varía en función de la asignación de horas.

Otra característica de la contratación por hora es que carecen de representación al interior de las instituciones (sindicatos) e incluso, en algunas instituciones no tiene acceso a prestaciones, tales como la seguridad social o antigüedad. Aunado a ello, se presentan dos prácticas recurrentes: a) la recontractación de un mismo profesor para impartir una asignatura específica durante largos periodos sin crear antigüedad, en donde la contratación se pacta al inicio de cada ciclo escolar (con la característica de que el docente no cuenta con prestaciones como derecho a vacaciones, prima vacacional, seguridad laboral, seguridad social, entre otros) y b) la relación laboral entre dos o más instituciones, con el fin de complementar los ingresos, pero en donde, en ocasiones, imparten materias diferentes al área de su especialidad (Sidorova, 2009).

El sector público, el panorama del docente de asignatura se ve favorecido porque la relación laboral se regula a partir de Contratos Colectivos

---

<sup>56</sup> La información corresponde a la quincena 3 de 2015. Los datos son proporcionados por el Dr. Pedro José Vieyra, docente de asignatura de UNITEC, campus Marina Nacional.

<sup>57</sup> Información proporcionada por coordinador de licenciatura de la Universidad Emilio Cárdenas, con antigüedad de 11 años en la institución.

de Trabajo, de esta manera hay una garantía de acceso a las prestaciones. La contratación por hora se direcciona específicamente a las actividades de docencia, su salario se define a través de los tabuladores en función a la categoría y nivel que se le asigne. Por ejemplo, en el ITSON, el salario más bajo corresponde al nivel 17 (docente con título de licenciatura) que imparte docencia en nivel licenciatura, en 2014 salario es de \$190.58 (hora) mientras que el salario más alto es de \$613.18 (hora) con un nivel 10, que implica impartir docencia a nivel doctorado en zona fronteriza (Buendía E, 2014); en la UNAM, el sueldo neto de un profesor de asignatura “A” es de \$310.04 mientras que el nivel “B” recibe \$352.48 pesos (UNAM, 2014).

A partir del mismo esquema que se utiliza para señalar la proporción de personal por hora-clase, el anexo 1 (tabla B) muestra las instituciones con mayor porcentaje de académicos de tiempo completo. Presentar estos contrastes responde a que uno de los argumentos para explicar la permanencia laboral en las IES se relaciona con dos factores: la definitividad y la temporalidad.

La tabla 8 muestra que en 2013, el 70% del personal académico tiene una contratación por hora y el 24% es de tiempo completo, este último grupo conforma al llamado “*profesor de carrera*” (Organización de Estados Iberoamericanos, 1994). Este grupo abarca menos de una cuarta parte del total de los docentes universitarios, pero aglutina las características del académico que hoy se estudia.

Las IES que ofrecen contrataciones definitivas y en modalidad de tiempo completo, son consideradas como espacios laborales atractivos, esto se debe a que ofrecen diversas condiciones laborales específicas que generan la percepción de ser mejores ante otros modelos de contratación (tiempo parcial, hora clase, etcétera). Entre las ventajas de contar con la definitividad y un nombramiento de tiempo completo se encuentran:

- Los académicos de tiempo completo pueden acceder al sistema de reconocimiento del grupo de pares (SNI) a partir de establecer referentes simbólicos que dotan de prestigio (Clark, 1991).
- Si además se cuenta con la definitividad, se garantiza una estabilidad laboral y económica que no se encuentra fácilmente en el ejercicio de otras profesiones.

- Aunado a ello, se ofrece la posibilidad de realizar una carrera académica, en términos de formación profesional y de valoración social.
- Permite la participación de los profesores en los Cuerpos Académicos (CA), con la finalidad de compartir líneas de estudio, y generar y/o aplicar nuevos conocimientos.
- Participar en programas de becas y estímulos.

Aunado a estos factores, también hay que reconocer el impacto que ha tenido la regulación del retiro en los sistemas de seguridad social y en las propias instituciones educativas ya que las oportunidades de ingreso como profesor de tiempo completo en las universidades donde los académicos postergan su jubilación, hoy en día son escasas, principalmente porque los académicos de tiempo completo que cuentan con los requisitos legales para jubilarse no lo hacen, pero además, porque no necesariamente hay una liberación de plazas.

Por su parte, quienes aspiran a ingresar como profesores titulares a estos establecimientos buscan obtener las mismas condiciones (laborales y del sistema de reconocimiento), de tal forma que pretenden obtener una contratación de tiempo completo, acceso a programas de becas y estímulos y el reconocimiento del grupo de pares. Es por ello que, a pesar de que la mayor proporción de profesores en el sistema de educación superior está contratada por asignatura, el presente trabajo se centra en mirar a los profesores con contratos definitivos y de tiempo completo, pues, además de que es un grupo con estabilidad laboral, también son quienes realizan las actividades de docencia e investigación.

#### **4.2 Esquemas de retiro**

El método de comparación señala la necesidad de buscar elementos afines que permitan explicar una particularidad determinada, por ello, es necesario identificar si existe alguna correlación entre el mecanismo de retiro y la antigüedad de los académicos, elemento que se aborda en esta sección.

A nivel mundial, los sistemas de seguridad social han sido sujetos a cambios y adecuaciones que les permitan reducir las crisis financieras generadas por el pago de pensiones de sus contribuyentes. Se transita de modelos de solidaridad intergeneracional hacia modelos de ahorro

individualizado<sup>58</sup>, de manera que se modifiquen sus esquemas de recaudación financiera, así como su marco legal referente. La regulación del retiro en las universidades públicas varía, pues las IES han diseñado sus propios esquemas de retiro, por ejemplo: el retiro de los académicos se regula desde los sistemas de seguridad social en instituciones como la UAGRO, UAM, IPN, Chapingo (por señalar algunos), también hay universidades que han incorporado cláusulas referentes a la jubilación dentro de los contratos colectivos de trabajo como en la Universidad Autónoma de Quintana Roo, la UAM, otras más, cuentan con fideicomisos o fondos de jubilación para sus académicos con aportaciones entre los académicos, la universidad e incluso, el sindicato, como en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo o la UdG, o bien, aquellas universidades que cuentan con un sistema de pensiones complementario al de alguna Institución de Seguridad Social, tal es el caso de la UGT).

La diversidad de los esquemas, mecanismos y prestaciones puede ser tan amplia como las propias instituciones, pero, para su estudio y comparación, se agrupan en cuatro esquemas<sup>59</sup>:

- IES afiliadas a los sistemas de seguridad social IMSS e ISSSTE. Los trabajadores se jubilan bajo la normativa del IMSS o el ISSSTE, no cuentan con un pago de pensión por parte de la universidad.
- IES que cuentan con un Sistema de Pensiones Formal bajo su responsabilidad parcial. En este modelo de retiro el académico recibe una pensión complementaria al de alguna Institución de Seguridad Social, las universidades hacen frente a las cotizaciones de la Institución de Seguridad Social, a las pensiones parciales a su cargo y a los pagos únicos.
- IES que cuentan con un sistema de pensiones formal bajo su responsabilidad total. Esto significa que el pago de pensión lo realiza la IES sin complementariedad de los sistemas de seguridad social. Se realiza un pago único.

---

<sup>58</sup> Estos cambios se relacionan directamente con la conformación de la estructura demográfica, tema que se abordó en la introducción.

<sup>59</sup> Ver figura 1

- IES que cuentan con un sistema de pensiones formal bajo su responsabilidad total y además sus trabajadores reciben pensiones de otra Institución de Seguridad Social (Bensusan, 2006)

En las universidades es posible encontrar a profesores de diferentes edades y antigüedades laborales, la importancia de reconocer los esquemas de retiro -y su subsecuente impacto en la permanencia laboral- radica en que permite identificar la existencia (o ausencia) de mecanismos atractivos de retiro. El acceso a la jubilación se determina tanto por factores institucionales como individuales, los esquemas poco atractivos de retiro han generado un impacto directo en la permanencia de aquellos académicos que se incorporaron a las universidades durante el periodo de expansión no regulada y que continúan activos, paulatinamente se presenta un fenómeno de envejecimiento de la planta académica.

Los esquemas de jubilación afectan a las universidades tanto en términos financieros como en la postergación del retiro; a ello, se suma el hecho de que no hay una relación directa entre el retiro y la liberación de plazas, situación que afecta el proceso de incorporación de nuevos académicos.

Como criterio de selección de casos, permite la comparación a partir de las similitudes entre dos establecimientos en función con los modos y los medios institucionales para el retiro.

### **4.3 Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores**

El tercer aspecto que se toma como referencia para la selección de casos es la pertenencia al sistema nacional de investigadores. Los académicos que se incorporan al SNI forman parte de un reducido grupo de élite dedicado a la investigación. El estudio teórico sobre las élites se remonta a la escuela italiana de Pareto en su obra *Trattato di sociología* publicada en 1923. El eje del estudio de las élites se centra en señalar que en las sociedades hay gobernantes y gobernados. Los primeros gozan de poder al desempeñar funciones políticas y los segundos son gobernados bajo consenso. El éxito de la capacidad para gobernar radica en su forma de organización, formación, sentido de pertenencia, garantía de definir reglas de reclutamiento, dominio de

conocimientos avanzados, privilegios mayores que el resto de la sociedad y por su capacidad de proteger sus privilegios, por señalar algunos (Ortiz A, 2008).

Las élites académicas crean redes de poder a partir de supuestos simbólicos como el *status quo*, además, cuentan con privilegios que les permiten tener mejores condiciones de vida al ser acreedores a un estímulo económico adicional a su salario, así como el acceso a programas de becas institucionales. Al pertenecer a la élite en el poder, se requiere compartir una lógica de acción y comportamiento similar y compartido. El concepto de élite propuesto por Pareto, se acopla a la perfección al sistema nacional de investigadores; en otras palabras, el SNI ha creado estructuras de convivencia social que determinan una relación de productividad. De manera que un programa que surge de manera emergente se institucionaliza, y establece una nueva forma de ejercicio del poder a partir de definir el dominio de sí mismo y del otro, en el sentido que Foucault señala como *Gubernamentalidad*.

En 1984, el SNI incorpora 1,396 investigadores, en 2014 hay 19,606 investigadores. El crecimiento acumulado ha sido de 1,163% (SNI, 2011), ¿cuántos están en posibilidad de retirarse? En 2013, el promedio de edad de los investigadores es de 48.23 años, el más joven tiene 27 mientras que el de mayor edad llega a los 97 años. El 12% de los investigadores (2,345 casos) tienen más de 63 años de edad por lo que la posibilidad de jubilación es apremiante (Foro consultivo, 2013).



Figura 10. Edad promedio de investigadores SNI, 2013.



Fuente: Foro consultivo, 2013, Conacyt

Los profesores incorporados al SNI representan a la elite de los académicos (contratación de tiempo completo, realizan investigación, reciben una remuneración económica derivada de una evaluación cuantitativa por parte de CONACYT, son reconocidos entre el grupo de pares y hay una auto satisfacción por las actividades realizadas) de manera que el retiro no es considerado como una opción entre los investigadores, pues la permanencia laboral tiene una mayor significación. ¿Qué instituciones académicas se verán afectadas en el corto plazo por la conformación etaria de sus investigadores miembros del SNI? Para dar respuesta, se requiere identificar las IES con mayor proporción de IES y sus rangos de edad.

Tabla 9. Las 20 IES con mayor proporción de SNI con 60 años de edad o más

		Total de SNI	60 o +	%
1	El Colegio de México	167	81	48.5
2	Instituto Nacional de Antropología e Historia	110	53	48.1
3	Universidad Nacional Autónoma de México	3395	894	26.3
4	Colegio de Postgraduados	239	63	26.3
5	Universidad Autónoma Metropolitana	840	198	23.5
6	Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubarán	114	24	21.0
7	Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social	111	23	20.7
8	Universidad iberoamericana	85	17	20

9	Instituto Nacional de Cardiología Dr. Ignacio Chávez	74	14	18.9
10	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN	637	106	16.6
11	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica	107	16	14.9
12	Instituto Politécnico Nacional	678	96	14.1
13	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	345	46	13.0
14	Universidad Autónoma Chapingo	115	16	12.9
15	Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, BC.	145	16	11.0
16	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias	155	17	10.9
17	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	216	23	10.6
18	Universidad Autónoma de Nuevo León	345	36	10.4
19	Universidad Veracruzana	228	23	10.0
20	Instituto Mexicano del Seguro Social	312	24	7.6

Fuente: realización propia con información de ExeCUM, 2011

Una vez que se cuenta con información sobre el tipo de contratación, sistemas de jubilación y afiliación al SNI se requiere elegir los casos de estudio; sin embargo, la diversidad de IES que cumplen con las características deseadas es aún muy amplia, por eso, el siguiente paso consiste en descartar a las instituciones que por sus peculiaridades específicas no pueden ser objeto de ésta investigación; para ello, se realiza un cruce entre el criterio de antigüedad, principales funciones sustantivas y esquemas de retiro, se retoma la clasificación del subsistema de educación superior planteada por Rubio (2006), este paso permitirá conocer las IES que cuentan con las características deseadas.

- *Antigüedad:* Se descartan las instituciones del subsistema Universidades Politécnicas Públicas y Universidades Públicas Interculturales. Esta decisión tiene sus cimientos en tres supuestos, el primero es que el nivel de significación de pertenencia a esta élite aún es baja, pues solo el 0.6% de los SNI está adscrito a las universidades politécnicas y el 0.04% a las universidades interculturales (SNI, 2014). El segundo se basa en el supuesto que los académicos se incorporan a edades tempranas por lo que no cumplen con los requisitos legales de edad y antigüedad para acceder al retiro, sin embargo, en este aspecto se debe considerar que la cotización de antigüedad en los sistemas de seguridad social incluye aquella que se reporta previo ingreso a la IES de manera que puede haber docentes con una antigüedad mayor por su cotización previa en otros trabajos. Por ser universidades recientes, no cuentan con una

planta académica de edad avanzada por lo que en el mediano plazo no representan un problema para el sistema ni para sus instituciones. Bajo este criterio de elección, también se prescinde de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México por ser de reciente creación

- *Funciones sustantivas:* Se excluyen instituciones del subsistema de Formación de Profesionales de la Educación Básica (Normales) ya que solo el 0.4% de SNI trabajan en una normal superior (SNI, 2014), también se descarta a la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea ya que su naturaleza difiere del resto de las instituciones de educación superior, pues es un establecimiento que imparte educación militar que depende directamente del Secretario de Defensa Nacional. Su finalidad es impartir a los militares conocimientos científicos, técnicos y humanísticos a nivel media superior y superior para el mejor cumplimiento de las misiones de las Armas, Ramas y Servicios de dichas instituciones, forma a sus propios profesores para las diversas asignaturas que se imparten en los establecimientos de educación militar, realiza investigación científica en general y relacionada con la ciencia y arte militares (REDSAL, 1975).
- *Esquema de retiro:* Se excluyen las universidades que han realizado reformas estructurales a sus esquemas de retiro ya que enfrentan el problema de jubilación anticipada en lugar del envejecimiento de la planta académica.

De las universidades restantes ¿cuáles presentan las tres variables: tipo de contratación y dedicación de tiempo completo, porcentaje elevado de pertinencia al SNI y sistema de retiro regulado desde los sistemas de seguridad social? Quedan cuatro centros de investigación y dos universidades: el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN, el Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social, el Colegio de Postgraduados y el Colegio de México, las universidades son: la Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma Metropolitana.

Esta caracterización no refleja la antigüedad o la conformación etaria de la planta académica, factores que juegan un papel primordial en el estudio, pues la conjunción de tipo de contratación, edad y antigüedad son los

principales factores que propician el fenómeno de envejecimiento de la planta académica y, que a su vez, obstaculizan los procesos de recambio generacional sin embargo, permite elegir instituciones, que por sus características, tengan una alta probabilidad de enfrentar el envejecimiento de la planta académica.

Cabe señalar que no todas las instituciones educativas cuentan con registros públicos sobre la edad de sus académicos, sin embargo, en 2004 el promedio de edad de los académicos activos fue de 48 años (Bensusán y Ahumada, 2006). En establecimientos como la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Autónoma de Querétaro, la Universidad Autónoma Chapingo y el Instituto Politécnico Nacional, la proporción de académicos mayores de 65 años incrementa considerablemente.

A modo de ejemplo, en 2011 el promedio de edad en la UAM fue de 54.7 años, el 40.5% de los académicos se ubicaron en el rango entre 51 – 60 años, el 24.2% entre 61 – 70 años y el 3.8% tienen más de 71 años, estos datos dan cuenta de que en el mediano plazo, cerca del 70% de su personal está o estará pronto en condiciones legales para retirarse (UAMa, 2011).

En el caso de Chapingo, el promedio de edad en 2012 es de 53.9 años, el 45.8% tiene las condiciones necesarias para retirarse en el corto y mediano plazo (UACH, 2012)

Para esta investigación se eligen dos establecimientos educativos, el estudio de caso se realiza a partir de similitudes (planta académica de tiempo completo, financiamiento público, esquema de retiro regulado por el sistema de seguridad social). El Colegio de México<sup>60</sup> ya cuenta con un programa institucional de recambio generacional, por lo que establece una referencia de cambio en una institución para solucionar un problema específico. Por lo que en esta investigación se opta por analizar a las universidades. Se establece como caso de estudio la Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma Metropolitana.

Una de las tensiones que se generan en el proceso de recambio generacional deriva de la falta de oportunidades de ingreso para nuevos académicos, en parte, este fenómeno tiene que ver con la ausencia de salida

---

<sup>60</sup> Ver página XXXVI

de los académicos con carreras consolidadas, pero también se debe ahondar en otros factores como lo es la negociación de plazas con los sindicatos o la asignación de recursos para creación de nuevas plazas.

Para conocer la percepción de los propios académicos del peso de la regulación laboral y del trabajo académico que establecen las condiciones de trabajo actual, se requiere recopilar información de grupos por contraste en cuanto a la forma en que han sido regulados al interior de las instituciones.

En este sentido, se conforman dos grupos, el primero permite identificar los *cambios* que se han presentado en las instituciones educativas tanto en las condiciones de regulación laboral, como en la regulación del trabajo académico a partir de la implementación de políticas públicas de diferenciación salarial, así como la percepción y expectativas de retiro del grupo de salida (grupo S) y la transmisión de conocimiento acumulado a las nuevas generaciones. Este grupo está conformado por académicos con contratación de tiempo completo y antigüedad de 25 años o más en la institución.

Un segundo grupo está formado por académicos de reciente incorporación a la institución (2006-2011), esta visión contrasta con el grupo anterior pues ellos ingresan cuando ya operan las políticas de deshomologación, por lo tanto, su lógica del “quehacer universitario” ya gira en torno a una racionalidad meritocrática. La comparación de ambos grupos permite analizar tanto las características de cada grupo como las condiciones institucionales que regulan el ingreso y el trabajo académico (grupo E).

Finalmente, se recurre a informantes clave (anexo 3) con la finalidad de contar con una mirada subjetiva en la toma de decisión, permite especular los procesos detrás de las estructuras formales de contratación.

Como herramienta metodológica, se utiliza la encuesta para los grupos S y E, con el fin de recabar información sobre distintas variables. Si bien es cierto que para el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de la población, si se determina una muestra aleatoria con ello se realiza un análisis cuantitativo que permita identificar la percepción de los académicos ante el fenómeno estudiado.

A los informantes clave se les realiza una entrevista que permita contar con la visión institucional sobre el impacto del recambio en las funciones de docencia e investigación.

#### 4.4 Dimensiones e indicadores

Para fines de esta investigación, las interrogantes son abordadas a partir de la variable regulación, ya que permite ubicar al académico como un sujeto inmerso en una estructura organizacional que dirige su actuar bajo características y condiciones específicas reguladas desde el sistema. La regulación del ámbito laboral se determina a partir de las normas y reglamentos, claro ejemplo de ello es la regulación del retiro y pensión en los sistemas de seguridad social y la regulación que el propio establecimiento ha pactado con sus trabajadores. Además, se considera que los académicos (como sujetos colectivos) están permeados por un contexto específico: la regulación de la profesión académica. Mirar ambos elementos coadyuva a situar a dos actores relevantes: el académico como un sujeto colectivo, inmerso en un sistema que genera tensiones en la estructura, y el establecimiento, como el referente contextual que determina las condiciones de la regulación. En el Anexo 1 (tabla C) se presenta una tabla con las dimensiones que guían la investigación. Dado que existe una diversidad de mecanismos para la obtención de datos (documentos, encuestas, entrevistas y observación), es posible combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, así como medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Por ello, en una primera etapa se realiza un procedimiento de orden descriptivo, con el fin de identificar los factores institucionales que influyen en el proceso de recambio generacional, a partir de realizar una revisión sobre la normatividad de contratación y retiro en las IES. La principal fuente para recaudar esta información es el Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano <http://laisumedu.org/g/dimensiones.php> y las páginas web institucionales (normatividad y transparencia).

Para obtener datos cuantitativos que den cuenta de la conformación de la planta académica se requiere identificar los tipos de contratación, rangos de edad, antigüedad, pertenencia al sistema nacional de investigadores. Esta información puede ser consultada en el explorador de datos del Estudio comparativo de las Universidades Mexicanas de la UNAM, <http://www.execum.unam.mx/>. Por su parte, las estadísticas sobre jubilaciones y contrataciones se buscan en los anuarios de las instituciones y en sus páginas web.

El método comparado permite seleccionar los casos paradigmáticos ya sea por similitud o por diferencia del fenómeno que se analiza; para fines de esta investigación, es trascendental que en cada caso se observen factores como la antigüedad laboral, el contexto institucional del retiro, el contexto institucional de regulación laboral y las características de contratación y, al realizar la comparación entre las dos instituciones del Estudio de caso, se deberá identificar las características comunes que favorezcan a explicar el fenómeno estudiado.

Para la sistematización de la información de las encuestas se utiliza el programa SPSS y el EXCEL mientras que para la captura y codificación de las entrevistas se utiliza el programa MAXQDA.

Hasta aquí, se ha enfatizado que las universidades atraviesan por distintos modos de regulación a lo largo de su historia, este capítulo tiene como objetivo presentar a la Universidad Autónoma Chapingo.

### 5.1 De su génesis a la autonomía

El origen de la universidad se remonta a 1853, año en que López de Santa Anna decreta el establecimiento del Colegio Nacional de Agricultura, integrado por la Escuela de Agricultura de San Gregorio y la Escuela Nacional Veterinaria en la Ciudad de México. Con la finalidad de formar especialistas agrónomos, en 1857 se transforma en la Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria, ENA, con el apoyo del presidente Benito Juárez, se inauguran las carreras de *Agricultor Médico Veterinario*, *Ingeniero Agrónomo* y *Mayordomo de Fincas Rústicas*, una característica de estas carreras es que combinan la enseñanza técnica con materias de ciencias exactas como trigonometría, cálculo, álgebra, así como idiomas, dibujo, topografía entre otras (Martínez G, 2010).

Para 1907 se inician las gestiones para que la ENA dependa del Ministerio de Fomento, que posteriormente se convierte en la Secretaría de Agricultura. Con esta acción se impulsa la modificación de los planes de estudio con características similares a las escuelas europeas y norteamericanas de agricultura; bajo esta tesitura se crea la carrera de *Agrónomo e Ingeniero Agrónomo e Hidráulico*, con ello se logra incrementar el financiamiento de la ENA. Además, en junio de 1908 se presenta el Reglamento de la Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria. La Asociación Nacional de Egresados de Chapingo señala que en esta época la matrícula de la ENA también presenta un incremento pero el número de egresados entre 1854 y 1907 es bajo: 47 Peritos Agrícolas, 37 Mayordomos de Fincas Rústicas, ocho Agricultores, tres Agricultores Teóricos Prácticos, un Agrónomo y 79 Ingenieros Agrónomos.

En 1914 es cerrada la ENA debido a la inestabilidad política y social del país y varios de sus alumnos se incorporan al movimiento revolucionario. Entre



1916 y 1917 la escuela opera como *Ateneo Ceres*, con sede en la Ciudad de México, dos años después se expide el decreto de creación de la Escuela Nacional de Agricultura (UACH, 1976).

Durante la presidencia de Álvaro Obregón (1923) se traslada a la Ex Hacienda de Chapingo, en este proceso se adopta el lema "*Enseñar la explotación de la tierra, no la del hombre*" con la intención de capacitar a los pequeños agricultores para labrar su propia tierra, ideal que es plasmado en un mural pintado por Diego Rivera entre 1924 y 1927 en la Capilla Riveriana que se encuentra al interior de la universidad. El traslado a Chapingo no solo implica un cambio de sede sino también una nueva reforma a los planes de estudio y la incorporación de nuevas carreras *Ingeniero Agrícola* y los cursos de *Mecánica Agrícola, Cultivos, Arboricultura, Zootecnia e Industrias Agrícolas* que favorecen el ingreso de intelectuales y catedráticos. Además se implementan diversos apoyos para los estudiantes –laboratorios, instalaciones para prácticas e investigación y un internado. En 1926 se crea la carrera de *Ingeniero Agrónomo y Perito Forestal* (Martínez G, 2010).

Entre 1929 y 1937 la ENA es atravesada por una crisis de financiamiento, de manera que los estudiantes proclaman una huelga en demanda de mejores condiciones académicas y presupuestales, como respuesta, se propone que a partir de 1941 se cuente con un régimen interno militarizado. Por su antigüedad, la Institución ha experimentado las transformaciones propias de los cambios sociales y políticos que ha vivido México. La Reforma y la Revolución Mexicana han sido la razón y causa de los principios y del espíritu de los hombres que fundaron y dieron prestigio académico a Chapingo (UACHapingo, 2011). Sus ideales se encuentran plasmados en su Acta de Inauguración en Chapingo. En 1941 se establece como característica de admisión, que los alumnos tengan terminado el nivel secundaria, de esta forma, se establece la Preparatoria Agrícola de tres años y la Especialidad de cuatro años.

Para 1959 se crea el Colegio de Posgraduados de la Escuela Nacional de Agricultura, con los programas de las *Maestrías en Genética, Edafología, Entomología y Acarología y Fitopatología*. Posteriormente se incorporan los programas de *Maestrías en Botánica, Hidrociencias y Fruticultura*. Esto

constituye un impulso fundamental para el desarrollo de la educación agrícola superior del país.

Durante la década de los sesenta se cuestiona la viabilidad del modelo de desarrollo agrícola sin embargo, la participación de los alumnos en la vida universitaria reivindica la preocupación por los problemas socioeconómicos del campo y del medio ambiente, entre los cambios que se realizan en la ENA destacan:

- Entre 1962 y 1963, la Secretaría de Agricultura y Ganadería y el director de la ENA decretan la desaparición de la Preparatoria Agrícola, misma que se reapertura dos años después, acción que coadyuva al ingreso de alumnos provenientes de áreas rurales del país.
- En 1964 se crea el Plan Chapingo, que consiste en concentrar en terrenos de la ENA a instituciones de la Secretaría de Agricultura, como el entonces Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas y la Dirección General de Extensión y Divulgación Agrícola entre otros, con ello se modifica el entorno original de la Ex Hacienda de Chapingo por la gran cantidad de nuevas construcciones que se hicieron para albergar a dichas instituciones.
- En 1966 ingresan las primeras mujeres a la ENA.
- En 1967 se declara una huelga en apoyo a la Universidad de Agricultura de Chihuahua.
- En 1969 bajo un ambiente democrático, se inicia la desaparición de la disciplina militar

En 1973 se presenta un proyecto de reforma a la Cámara Legislativa del país para su análisis y aprobación. El 30 de Diciembre de 1974, aparece en el Diario Oficial de la Federación, la promulgación de la “Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo”. Cuatro años después, se formula es Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH, 2011).

La UACH se encuentra descentralizada del Estado, por lo que goza del derecho de establecer sus propios reglamentos internos y su estructura de gobierno, también es autónoma por lo que cuenta con libertad para decidir sobre sus orientaciones académicas, administrativas y financieras (Martínez G, 2010).

## *Normatividad*

El Estatuto establece que la Universidad Autónoma Chapingo es un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sede del gobierno en Chapingo, Estado de México, de acuerdo a su Artículo 3º, sus funciones objetivas son:

- Impartir educación de nivel medio y superior (Técnico, de Licenciatura y de Postgrado) para formar personal docente, investigadores y técnicos con juicio crítico, democrático, nacionalista y humanístico y un elevado espíritu por el trabajo, que los capacite para contribuir a la solución de los problemas del medio rural.
- Desarrollar la investigación científica, básica y tecnológica, ligada a la docencia para obtener el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales del País y encontrar nuevos procedimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional independiente;
- Preservar, difundir y acrecentar la cultura y promover la realización del hombre especialmente en el medio rural para lograr una sociedad más justa y creadora.
- Propiciar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo abierto a todas las corrientes del pensamiento.
- Promover la formación de profesionales de alto nivel conforme a los programas académicos y de investigación que colaboren al establecimiento de una estrategia viable para combatir el subdesarrollo.
- Pugnar porque las innovaciones científicas y tecnológicas lleguen oportunamente al sector rural, a fin de promover el cambio social para lograr un mejor nivel económico y cultural de sus miembros. Procurar en coordinación con otras instituciones de carácter agrícola, una adecuada planificación de la agricultura, especialmente de la de temporal, atendiendo a los aspectos ecológicos, de crédito, mecanización agrícola, perfeccionamiento de sus técnicas de producción e industrialización, fertilizantes, sanidad vegetal, seguridad agrícola, comercialización

agrícola, formas de organización, servicios asistenciales y otros a fin de elevar la productividad, ingresos y nivel de vida de los campesinos y otros trabajadores del campo.

### **Financiamiento**

Una particularidad de la Universidad Autónoma Chapingo radica en que es una institución sectorizada que recibe financiamiento a partir del erario de la SAGARPA (ramo 08), junto con el Colegio de Postgraduados y el Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero. En 2013 la Universidad Autónoma de Chapingo recibe la cantidad \$ 2,190.10 millones de pesos corrientes provenientes del presupuesto federal ordinario (ExeCUM, 2013).

El Programa de Egresos e Ingresos de la Universidad Autónoma Chapingo para el ejercicio fiscal 2014 es de, \$2,300,215,070.00 (Dos mil trescientos millones doscientos quince mil setenta pesos 00/100 M.N.) y estará integrado por \$2,296,615,070.00 (Dos mil doscientos noventa y seis millones seiscientos quince mil setenta pesos 00/100 M.N.) por concepto de transferencias de recursos aprobados por la Cámara de Diputados y \$3,600,000.00 (Tres millones seiscientos mil pesos) de recursos propios. Incluye adicionalmente \$123, 187,935.95 por concepto de compromisos no devengados en el año 2013.

#### **5.1.1 Estructura organizacional**

Del modelo norteamericano de universidad, Chapingo retoma una estructura departamental por lo que las decisiones se toman a partir de estructuras colegiadas como el Consejo Universitario y los Consejos Departamentales: “los académicos constituyen cuerpos colegiados que tienen cierta autonomía para definir sus propias políticas internas de investigación, docencia, servicio y difusión de la cultura en plena concordancia con la normatividad institucional” (Martínez, G, 2010, 86). La Universidad imparte los niveles de educación media superior y superior a través de sus Unidades Regionales, cada una de ellas está constituida por Divisiones, Departamentos y Programas Académicos, de acuerdo a los anteriores niveles educativos. Además, cuenta con cuatro Centros Regionales, en los cuales se desarrollan actividades de investigación y

servicio para el apoyo académico que atiende peculiaridades ecológicas y/o agrosociales.

*Tabla 10. Estructura organizacional UACH*

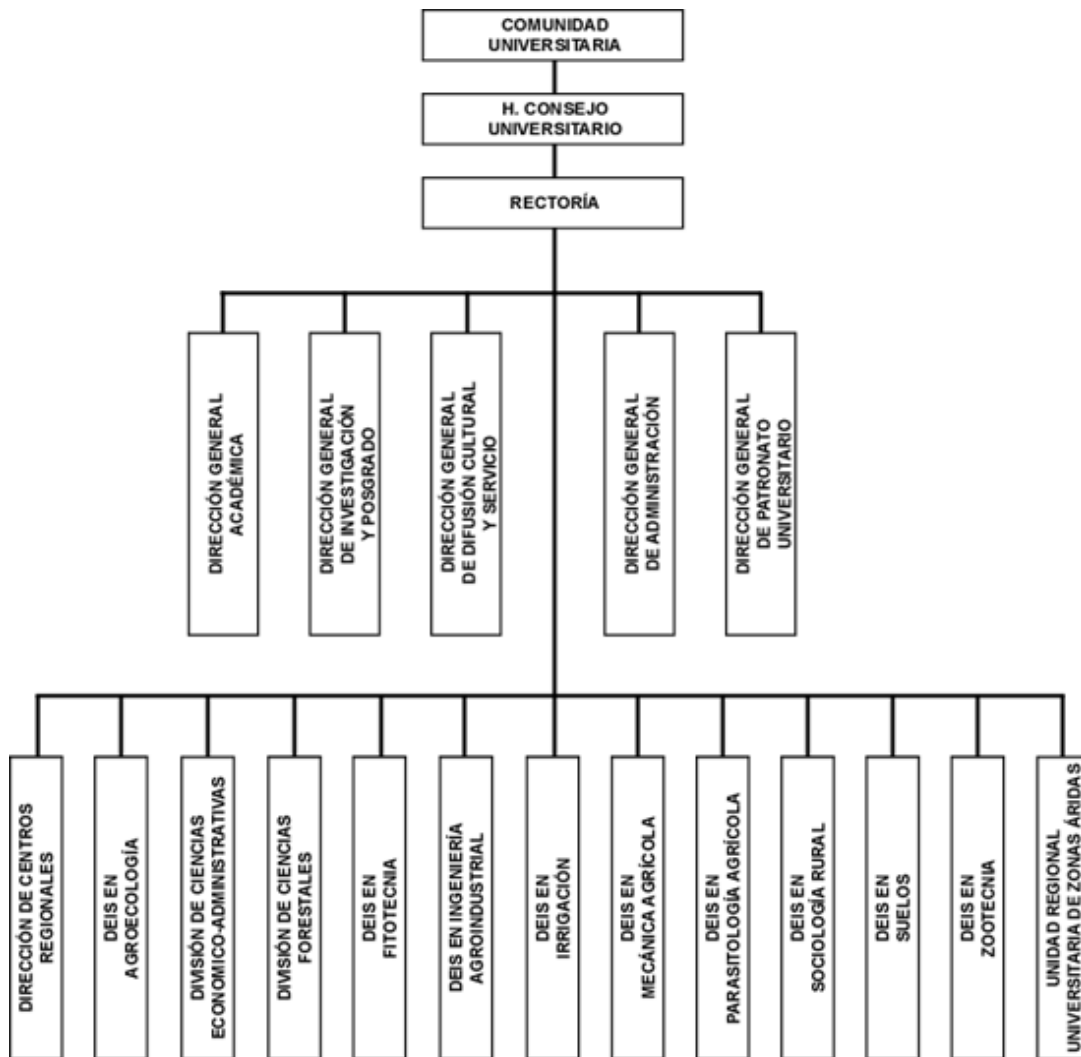
<b>División</b>	<b>Departamento</b>	<b>Programa</b>
Se establece en base a la coordinación académico-administrativa del Departamento y Programas cuyas actividades de enseñanza, investigación y servicio se realicen en un área determinada del conocimiento relativo al ámbito rural.	Es el conjunto de Programas cuyas actividades se desarrollan en disciplinas específicas o grupos afines de éstas. Un Departamento impartirá la enseñanza de sus asignaturas correspondientes y desarrollará actividades de docencia, investigación y servicio, como se menciona en el artículo anterior, y es la base fundamental académica como se desprende de sus funciones. Asimismo, será el Departamento en donde se localicen profesores, investigadores y alumnos que constituirán según la reglamentación correspondiente, los diferentes Cuerpos Colegiados que marca la Ley.	Se establecerá por componentes curriculares interdisciplinarios; comprenderá un conjunto de actividades de enseñanza, investigación y servicio que tengan como objetivo, la obtención de un Certificado, Diploma, Título o grado.

Fuente: Estatuto UACH, Título Segundo, de la Estructura Académica

Por su parte, la estructura de gobierno se integra por:

- La Comunidad Universitaria;
- El Consejo Universitario;
- El Rector;
- Las Comunidades Regionales;
- Los Consejos Regionales;
- Los Vicerrectores;
- Las Comunidades de División;
- Los Consejos de División;
- Los Directores de División;
- Las Comunidades de Departamento;
- Los Consejos de Departamento,
- Jefes de Departamento.

Figura 11. Organigrama de la UACH



Fuente: <http://www.chapingo.mx/rectoria/?modulo=estructura>

### 5.1.2 Estructura normativa

La estructura normativa del trabajo académico se sustenta en la Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo<sup>61</sup>, el Estatuto General, en el Contrato Colectivo de Trabajo, en la Normatividad de la Actividad Académica de los Profesores, en el Reglamento de Concurso de Oposición, El Reglamento de Estímulos al Desempeño Docente. A continuación se señalan los elementos básicos que den conocimiento para entender la estructura en la UACH

#### 5.1.2.1 Ingreso, permanencia y promoción del personal académico

La figura de profesor-investigador es otra característica de la UACH. El Artículo 112 del Estatuto señala que el personal académico definitivo podrá ser de

<sup>61</sup> Promulgada el 30 de diciembre de 1974 y reformada en diciembre de 1977

tiempo completo y de tiempo parcial, y estará integrado por profesores de diferentes categorías y tipos, quienes serán propuestos por los Departamentos en función de sus conocimientos, capacidad y experiencia profesional.

En el capítulo III del Estatuto se define que para ocupar las plazas vacantes o aquellas que estén por crearse, la Universidad, a propuesta de los Departamentos, publicará las convocatorias necesarias para el caso y los postulantes deberán realizar un examen de oposición. En base a los documentos presentados y al resultado del examen de oposición, el Consejo Departamental<sup>62</sup>, nombra una comisión evaluadora del examen de oposición, misma que dictaminará sobre la admisión del aspirante pues dicha instancia es responsable de aprobar y supervisar los mecanismos de selección del personal académico del departamento.

Por su parte, el sindicato tiene la facultad de observar que el procedimiento de admisión se ajuste a los lineamientos de la Universidad. Al publicarse una plaza, deben especificarse en la convocatoria la clasificación de la plaza, las funciones que se deberán desarrollar, los requisitos académicos mínimos, el periodo de entrega de documentos, la adscripción, fecha de inicio de labores y salario. Así mismo, el Contrato Colectivo señala que la relación de trabajo es por tiempo indeterminado Trabajo (UACH, 2011b). El ingreso para los académicos está regulado a partir del contrato colectivo de trabajo, que señala que:

“Son trabajadores académicos aquellos que, bajo el principio de la libertad de cátedra e investigación, realizan de manera sistemática y específica actividades de docencia, y/o investigación, y/o servicio, y/o extensión y difusión de la cultura; así como actividades técnicas y de apoyo necesarias para el desarrollo de las mismas. Las actividades académicas se desarrollarán de acuerdo a los planes y programas aprobados por la Universidad a través de los Cuerpos Colegiados correspondientes” (Título Tercero, Capítulo I, CCT, 2011)

Existen tres modalidades de contratación y tres de dedicación para los académicos:

---

<sup>62</sup> Los Consejos Académicos son cuerpos colegiados responsables de las cuestiones académicas y administrativas. Además de supervisar la selección de profesores, entre sus atribuciones se encuentra reglamentar la evaluación periódica del personal académico

Tabla 11. Modalidades de contratación y dedicación de personal académico, UACH

modalidades de contratación	modalidades de dedicación
Tiempo indeterminado	Tiempo completo (40 horas semanales)
Por obra determinada	Medio tiempo (20 horas semanales)
Tiempo determinado	Por asignatura (contratación por hora-clase y solo con fines de docencia)

Fuente: CCT 2011-2013

### Categoría y nivel

La clasificación en categorías y niveles para el personal académico se realizará con base en el tabulador independientemente del derecho de promoción por productividad o experiencia que se consigna en el contrato colectivo de trabajo.

Tabla 12. Categorías de nivel

CATEGORÍA DE NIVEL REQUISITO			
TÉCNICO ACADÉMICO		PROFESOR INVESTIGADOR	
A	certificado de bachillerato, preparatoria o equivalente nacional o extranjero reconocido por la SEP	A1	Haber cubierto el 100% de los créditos de una licenciatura
		A2	Ostentar el título de licenciatura.
B	Tener estudios técnicos terminados también aquellos que hayan cubierto al menos 50% de créditos de licenciatura	B1	Haber cubierto el 100% de los créditos de una maestría.
		B2.	Ostentar el título de maestría
C	Haber cubierto al menos el 75% de créditos de Licenciatura	C1	Haber cubierto el 100% de los créditos de un doctorado.
		C2	Ostentar el título de Doctor.
D	Obtener este nivel por productividad y/o experiencia		
FUNCIONES			
El Técnico Académico realiza actividades técnicas y de apoyo necesarias para el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad pero no pueden ser responsables directos de los programas académicos.		Los Profesores- Investigadores desarrollan de manera sistemática, actividades de coordinación y ejecución de los planes y programas de docencia e investigación, así como las actividades de servicio y extensión y/o difusión de la cultura.	

Fuente: Título tercero, capítulo III, artículo 44 del CCT 2011-2013

La promoción de los trabajadores académicos se efectúa bajo tres criterios generales a) por Grado Académico, el cual se obtiene de manera automática desde el momento en que el académico lo solicite siempre y cuando demuestre que ha cubierto los requisitos mínimos de escolaridad, que ha obtenido la pasantía o el título correspondiente al nivel que se promueve, b) por experiencia académica y c) por productividad una vez que se presenta la



solicitud en las fechas establecidas para tal fin y la Comisión Mixta evalúa y dictamina la solicitud.

En la Universidad Autónoma Chapingo, el personal académico puede ser promovido por productividad o experiencia hasta en tres ocasiones en total de manera gradual (un nivel en cada ocasión), sin obtención previa de grado académico. Para una cuarta promoción por productividad y experiencia, será necesario tener el grado académico inmediato inferior al del nivel alcanzado en la tercera promoción por productividad (Estatuto General), mientras que los cambios de categoría sólo podrán hacerse mediante concurso de oposición.

#### **5.1.2.2 Actividades académicas**

Los profesores del personal académico permanente sólo podrán impartir cursos a nivel igual o inferior al grado académico que poseen, excepto en casos especiales dictaminados por los cuerpos colegiados correspondientes (Art. 121 del Estatuto)

Los académicos deben cumplir con las actividades de enseñanza, investigación y servicio. Entre sus obligaciones se encuentra el impartir por lo menos dos cursos al año, o en su caso, ser responsables de un proyecto de investigación, servicio o difusión o de una comisión departamental o institucional avalado por el Consejo Departamental, así como brindar asesorías y dirigir tesis. También tienen la obligación de publicar periódicamente los resultados de las investigaciones de que son responsables, preferentemente en las publicaciones de la Universidad

#### **5.1.2.3 Becas y estímulos**

Como una forma de promover la calidad, dedicación y permanencia en el desempeño de las actividades docentes, la UACH y la Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establecieron el *Programa de Estímulos al Desempeño Docente* –el cual constituye un beneficio económico adicional al sueldo y prestaciones- para los profesores que realizan principalmente actividades de docencia frente a grupo, pero también para quienes realizan investigación y difusión.

Pueden participar los profesores–investigadores, de TC y con contratos de tiempo indefinido (con al menos dos años de antigüedad) que cumplan con un mínimo de 4 horas semanales frente a grupo siempre y cuando, el

académico no trabaje en otra institución con una carga mayor a las 9 horas-semana. El artículo 1° del Reglamento de Estímulos al Desempeño Docente señala que los objetivos del programa son:

1. Valorar y estimular el desempeño docente, entendiendo esto como la relación estrecha que existe entre la capacitación técnico-científica y pedagógico-didáctica del maestro y sus actitudes como profesional de la educación para promover un aprendizaje significativo.
2. Promover la calidad, dedicación y permanencia en el desempeño de las actividades académicas de los docentes de tiempo completo.
3. Contribuir en la superación del quehacer académico en cada una de las actividades que sirven de apoyo a la docencia.
4. Estimular económicamente al docente, en forma diferencial e independiente del salario.

Pueden participar los académicos cuya actividad principal es la docencia frente a grupo y desarrollan como parte de su quehacer fundamental, actividades de apoyo a la docencia como son la investigación, el servicio y la difusión técnico-científica, y que cumplen los requisitos establecidos en las normas institucionales correspondientes a cada una de las actividades consideradas en los Estatutos o en las condiciones Generales de Trabajo Institucionales.

El programa de estímulos cuenta con dos opciones de apoyo: a) Estímulo a la Docencia o, b) Estímulo a la Docencia-Investigación, ambos incluyen actividades de docencia, investigación, difusión y servicio, y evalúan tres factores:

- a. Formación y actualización (15%), tanto científica, como didáctico-pedagógica a través de cursos, talleres, diplomados, especializaciones y estudios de posgrado
- b. El desempeño (65%), es este punto se considera la *docencia* frente a grupo y las prácticas de campo, la *administración curricular*, que hace referencia a la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo la elaboración de planes y programas de estudio, el *rendimiento académico* valorado por los alumnos a través de una evaluación, las actividades de *investigación* como la participación en proyectos, dirección de tesis de posgrado, el

*servicio* que son actividades de apoyo a grupos organizados, instituciones o empresas dentro y fuera de la Universidad, sin retribución económica y la *difusión*, como artículos, libros, compilaciones, manuales, audiovisuales, etcétera

- c. La permanencia (20%), que es la *participación* del académico en actividades institucionales como comisiones, arbitrajes, cambios, adecuaciones y revisiones curriculares, organización de eventos científicos y culturales, así como la *antigüedad y situación laboral*, además de cubrir sus 40 horas/semana/semestre en la UACH, podrá tener actividades remuneradas con otra institución por un tiempo no mayor a nueve horas/semana.

Los recursos económicos que el Gobierno Federal proporciona para el programa de estímulos, se aplican considerando como base de cálculo hasta el 30% de las plazas registradas en la Unidad de Política y Control Presupuestal de la SHCP, durante el período abril-diciembre y como base de cálculo el equivalente de hasta tres salarios mínimos mensuales vigentes en el D. F. Existen cuatro fuentes de financiamiento para el pago de Estímulos, mismos que consistirán en lo siguiente:

- Recursos Fiscales para las categorías de personal de carrera de tiempo completo.
- Recursos derivados de reducciones del capítulo 1000 conforme lo determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Política y Control Presupuestal.
- Ingresos Propios.
- Aportaciones del Gobierno Estatal.

El puntaje alcanzado en la evaluación del desempeño docente determinará el nivel dentro del Programa conforme a la siguiente tabla:

*Tabla 13. Puntaje de la evaluación por desempeño*

<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>
90.1 a 100	VII
80.1 a 90	VI
70.1 a 80	V
60.1 a 70	IV
50.1 a 60	III
40.1 a 50	II

Fuente: Reglamento de Estímulos al Desempeño Docente, 2014

En ningún caso un estímulo podrá ser inferior a un salario mínimo o superior a 14 salarios mínimos mensuales. Si después de aplicar la ecuación, el resultado fuera menor a un salario, el profesor quedará fuera del Programa. Si el resultado fuera mayor a 14 salarios, el beneficio que recibirá será de 14 salarios mínimos mensuales.

#### *5.1.2.4 Jubilación*

En la Universidad Autónoma Chapingo, los trabajadores se pensionan de acuerdo a la ley del ISSSTE, la cual señala que existen cinco tipos de pensión:

- Por jubilación
- Por retiro y tiempo de servicios
- Por cesantía de edad avanzada
- Por invalidez
- Por muerte

#### *Pensión por jubilación*

La Ley del ISSSTE en su Artículo Décimo Transitorio señala que los Trabajadores que no optaron por la acreditación de Bonos de Pensión del ISSSTE, se les aplicarán las siguientes modalidades:

- A partir de la entrada en vigor de esta Ley hasta el treinta y uno de diciembre de dos mil nueve los Trabajadores que hubieren cotizado treinta años o más y las Trabajadoras que hubieran cotizado veintiocho años o más, tendrán derecho a Pensión por Jubilación equivalente al cien por ciento del promedio del Sueldo Básico de su último año de servicio y su percepción comenzará a partir del día siguiente a aquél en que el Trabajador hubiese disfrutado el último sueldo antes de causar baja;
- A partir del primero de enero de dos mil diez los Trabajadores que hubieren cotizado treinta años o más y las Trabajadoras que hubieran cotizado veintiocho años o más, tendrán derecho a Pensión por jubilación.

#### *Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios*

Dentro de la nueva Ley del ISSSTE, artículo Décimo Transitorio; fracción I, inciso b) los trabajadores que cumplan cincuenta y cinco años de edad o más y

quince años o más de cotización al Instituto, tendrán derecho a una Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios equivalente a un porcentaje del promedio del Sueldo Básico de su último año de servicio. El monto de la Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios será equivalente a un porcentaje del sueldo que se define en la fracción IV.

#### *Pensión por Cesantía en Edad Avanzada.*

De conformidad a la ley del ISSSTE, tendrán derecho a Pensión por cesantía en edad avanzada, los Trabajadores que se separen voluntariamente del servicio o que queden privados de trabajo después de los sesenta años de edad y que hayan cotizado por un mínimo de diez años al Instituto. La Pensión a que se refiere esta fracción será equivalente a un porcentaje del sueldo que se define en la fracción IV, aplicando los porcentajes que se especifican en la tabla siguiente:

*Tabla 14. Porcentaje de pensión*

<b>edad</b>	<b>Años de servicio</b>	<b>%</b>
60	10	40
61	10	42
62	10	44
63	10	46
64	10	48
65 o +	10	50

Fuente: página web ISSSTE

El otorgamiento de la Pensión por cesantía en edad avanzada se determinará conforme a la tabla anterior, incrementándose anualmente de acuerdo a los porcentajes fijados hasta los sesenta y cinco años, a partir de los cuales disfrutará del cincuenta por ciento fijado.

La pensión por cesantía en edad avanzada se obtiene al jubilarse en el rango de edad de 60 a 64 años y haber cotizado un mínimo de 25 años, mientras que la pensión por vejez se obtiene a partir de los 65 años de edad con un mínimo de 25 años de cotización al ISSSTE.

A través de los CCT se han establecido prestaciones relativas al retiro, a modo de ejemplo, el artículo 91 del CCT STAUACH señala que hay un seguro colectivo de retiro de \$10,000.00 (diez mil pesos 00/100 M.N.)

Además, se ofrece una compensación por antigüedad que depende de los años de servicio:

- a. De 5 a menos de 15 años de antigüedad, 15 días de salario por cada año de servicio prestado.
- b. De 15 años de antigüedad en adelante, 17 días de salario por cada año de servicio prestado (UACH, 2011b).

### 5.1.3 Sindicato

En 1978 se crea el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma Chapingo (STUACH) pero también se presentan intentos de formar el Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma Chapingo (STAUACH). Entre los aspectos que demanda el sindicato de académicos es obtener el registro ante la STPS, así como la necesidad de contar con un tabulador pues existe una disparidad en el ingreso de los académicos y buscar condiciones que garanticen la estabilidad en el empleo.

Uno de los aspectos más importantes de los sindicatos universitarios es lograr el Contrato Colectivo<sup>63</sup> el cuál estipula prestaciones y salarios de los académicos. En él se establece que las contrataciones de los académicos serán a través de concurso abierto de oposición. Otra de las prestaciones que ha sido relevante en Chapingo es que se otorgan casas para los trabajadores en los alrededores de las instalaciones de la universidad. En la actualidad, la afiliación y permanencia al sindicato es voluntaria. El 80% de los académicos están afiliados al STAUACH (Ocampo L, 2013).

## 5.2 Conformación de la Planta Académica

En mayo de 2012, la Universidad Autónoma Chapingo cuenta con una planta académica de 1232 profesores, adscritos a las 14 Unidades Académicas y cuatro centros de investigación (Ver Anexo 1, tabla D). El CCT señala que las categorías de contratación son: catedrático de Tiempo Completo, Medio tiempo, por plaza, por asignatura y técnico académico (tabla 16). El 91.8% tienen la categoría de catedráticos, mientras que el 8.2% son técnicos académicos.

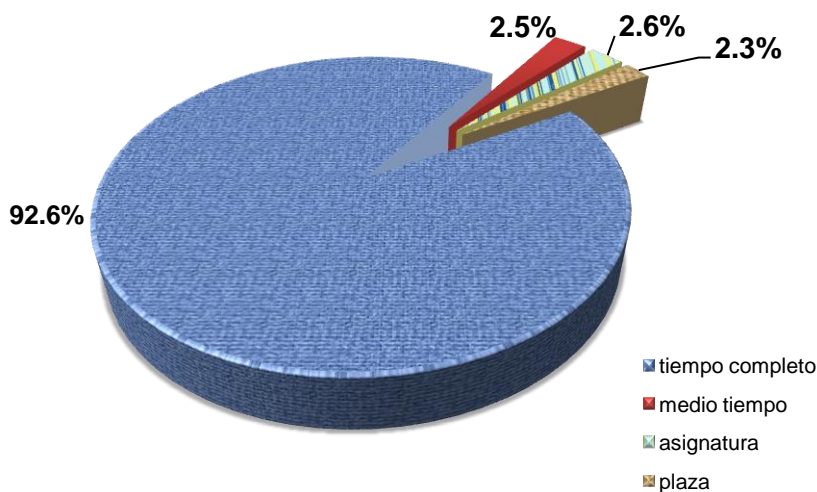
Uno de los factores que se consideran en la elección de los casos es la proporción de profesores de tiempo completo. De acuerdo a datos del ExeCUM, en 2010, el 85.9% del personal de Chapingo tiene contratación de

---

<sup>63</sup> El primer Contrato Colectivo de la UACH se firmó el 3 de mayo de 1983.

tiempo completo. Al revisar la base de datos de 2012, proporcionada por la institución, la cifra de catedráticos de tiempo completo es del 84.4%<sup>64</sup>.

Figura 12. Composición de la planta académica de la UACH por tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UACH, catorcena 2, 2012

### 5.2.1 Rangos de edad

A nivel mundial, la estructura poblacional presenta importantes cambios, uno de ellos es el fenómeno de envejecimiento de la población, razón por la que al inicio de la investigación se cuestiona si el factor edad es un elemento que afecte directamente a las instituciones de educación superior. Graciela Bensusán (2006) señala que no es problema, pues el promedio de edad de los académicos es de 48 años; sin embargo, en algunas instituciones el promedio de edad es más alto. Por ejemplo, la tabla 16 permite observar la composición etaria de los académicos de Chapingo, donde el promedio de edad en 2012 es de 53.9 años.

Tabla 15. Personal académico por rango de edad

Rango de edad	absolutos	% de la PA
20-25	1	0.1
26-30	21	1.7
31-35	33	2.7
36-40	64	5.2
41-45	92	7.5
46-50	163	13.2
51-55	294	23.9

<sup>64</sup> La cifra de personal de tiempo completo es del 92.6%, incluye académicos y técnicos académicos. Sin embargo, debido a que uno de los criterios de selección del caso es el porcentaje de catedráticos de tiempo completo, se considera al 84.4% (ExeCUM, 2010).

56-60	264	21.4
61-65	186	15.1
66-70	80	6.5
71-75	23	1.9
76+	11	0.9
Total	1232	100.0

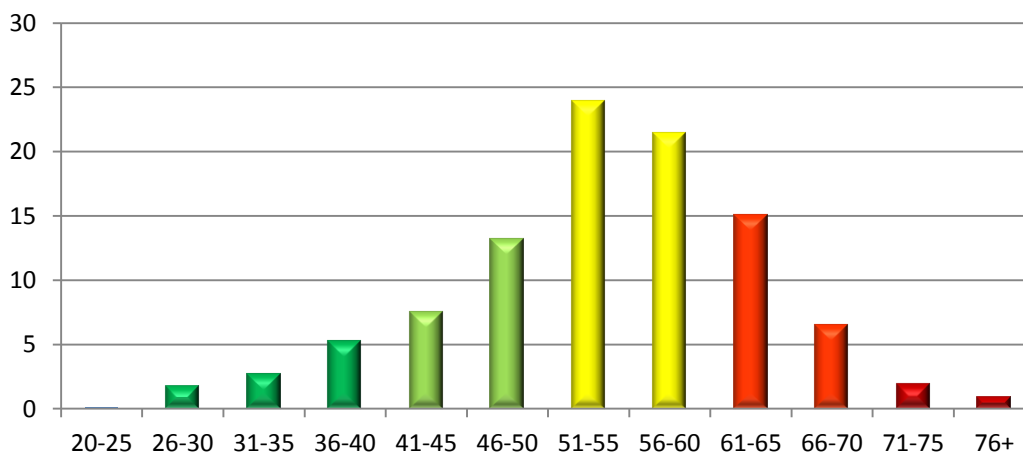
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UACH, 2 catorcena, 2012

La tabla permite observar que el 15.1% de los académicos (186 casos) tienen entre 60 y 65 años de edad y el 9.3% (114 casos) tiene 66 años o más; de acuerdo a la ley del ISSSTE tienen la opción de pensionarse por edad avanzada los primeros y por vejez los segundos, además, el 21.4% estarán en posibilidad de retirarse por edad en el mediano plazo (de uno a cinco años). El 45.8% del personal académico de esta universidad podría solicitar el retiro en el corto y mediano plazo.

El porcentaje de profesores que se ubican en el rango de edad de 51-55 también es alto (23.9%) de manera que en un plazo no mayor a 10 años, la conformación etaria de la planta académica de Chapingo será primordialmente de edad avanzada.

En el polo opuesto de la composición etaria se encuentran los académicos menores de 30 años de edad, se observa que el 1.8% (22 casos) están ubicados en dicho rango y el 7.9% tienen entre 31 y 40 años de edad (97 casos); es decir, menos del 10% de la planta académica es menor a los cuarenta años.

Figura 13. Composición por rango de edad de la UACH



Fuente: Elaboración propia



¿Qué significa para ésta universidad contar con una planta académica mayoritariamente de edad avanzada? ¿El fenómeno de envejecimiento de la planta académica representa un problema para esta institución? ¿Por qué hay pocos académicos jóvenes en la institución? Anteriormente se ha señalado que el criterio de edad por sí mismo, no es un factor determinante para considerarse un problema para la institución, pero el criterio de edad debe observarse a la luz de otros elementos, que, en su conjunto, dan cuenta de la *complejidad del fenómeno*:

1. *Edad/Tiempo de dedicación*: la composición de la planta académica por tiempo de dedicación y rango de edad permite observar si hay indicios de un recambio generacional estructurado, debido a que se eligen instituciones con un alto porcentaje de académicos de tiempo completo, esta variable permitirá analizar si hay variaciones por edad entre los académicos de tiempo completo.
2. *Edad/Antigüedad*: Estos dos factores son importantes porque la regulación del sistema de seguridad social establece el retiro bajo estos dos criterios. A nivel institucional, permite realizar proyecciones en el corto y mediano plazo de la composición del personal. Además, se puede puntualizar si el fenómeno de envejecimiento de la planta académica representa un problema inminente para la universidad y, en su caso, qué aspectos son afectados en mayor medida.
3. *Edad/Investigación*: Este rubro permite observar la relación entre los académicos por rango de edad con la investigación, (que líneas de investigación se desarrollan en la actualidad, si hay continuidad o ruptura en los grupos de investigación, si se afecta la aplicación de la ciencia y la tecnología al interior de las instituciones educativas, el nivel de participación de los académicos en los programas de becas y estímulos, etcétera), de manera que permita realizar una comparación por contraste (rango de edad) y similitud (actividades realizadas bajo una misma lógica de regulación), la relación edad/investigación y edad/docencia serán observadas a la luz de las encuestas, de manera que se tenga una mirada representativa de los académicos que conforman los grupos de contraste.

4. *Edad/Docencia*: Esta variable favorece el análisis sobre las variaciones en las actividades de docencia (participación en adecuaciones o modificaciones en planes de estudio, horas frente a grupo y asesorías)

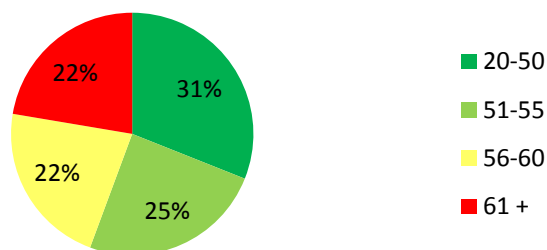
### 5.2.2 Edad/Tiempo de dedicación

Al mirar con mayor detalle la conformación de la planta académica, se observa que 287 catedráticos tienen 61 años o más, mientras que en el mismo rango de edad, hay 13 técnicos académicos (Anexo 1, tabla E). La regulación del ISSSTE referente a la jubilación establece que la edad mínima para acceder al retiro es de 51 años para los hombres y 49 para las mujeres, bajo esta normatividad, más del 66% de la planta académica cumple con el requisito por edad aunque en la práctica no se retiren pues hay otros factores en juego que estimulan la permanencia.

Del total de profesores de Chapingo, el 54.2% (668 casos) tienen entre 20 a 55 años (de ellos 594 son catedráticos y 74 son técnicos académicos); mientras que el 45.8% (564 casos) tienen de 56 años en adelante (537 catedráticos y 27 técnicos académicos)<sup>65</sup>

El 84.4% del personal académico de Chapingo tiene la categoría de catedrático de tiempo completo, mientras que el 8.2% son técnicos académicos de tiempo completo y el 7.4% tienen contrataciones de medio tiempo, por asignatura o por plaza, al cruzar el tipo de contratación con la edad se observa que el 22% de los académicos de tiempo completo tienen de 61 años en adelante y el 22% están en el rango de 56 a 60.

Figura 14. Profesores de tiempo completo por rango de edad



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UACH, catorcena 2, 2012

<sup>65</sup> Al realizar la caracterización etaria de la planta académica se incluyen a los académicos y a los técnicos académicos pero la conformación de los grupos de estudio se limita a los académicos de tiempo completo.

### 5.2.3 Edad/Antigüedad

La importancia del factor antigüedad deriva de que es el principal elemento que el ISSSTE contempla para acceder a la jubilación, a través del artículo 10° transitorio, que entró en vigor en 2010, en donde se establece una relación entre la edad y los años de cotización.

Tabla 16. Esquemas de retiro ISSSTE

año	Pensión por edad y tiempo de servicio
2010 y 2011	56
2012 y 2013	57
2014 y 2015	58
2016 y 2017	59
2018 o más	60

En 2012, el 31.2% del total del personal académico de Chapingo tiene 31 o más años de antigüedad, pero si se incluye a los académicos que están en el rango entre 26–30 entonces el porcentaje incrementa al 52.1%. Esta cifra es relevante porque conforme a la ley del ISSSTE, el retiro se puede solicitar a partir de los 28 años de cotización para las mujeres y 30 para los hombres. En otras palabras, más de la mitad del personal docente se encuentra en posibilidad de solicitar el retiro en el corto y mediano plazo.

Tabla 17. Antigüedad del personal académico de Chapingo

Antigüedad	absolutos	%
0-5	130	10.6
06-10	76	6.2
11-15	84	6.8
16-20	150	12.2
21-25	149	12.1
26-30	257	20.9
31-35	274	22.2
36-40	99	8.0
41-45	8	0.6
46	5	0.4
<b>Total</b>	<b>1232</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UACH, catorcena 2, 2012

La tabla permite observar una alta proporción de académicos que cumplen con los requisitos legales para acceder a la jubilación pero que siguen activos, dato que contrasta con el grupo de académicos de reciente incorporación<sup>66</sup>, el cual es del 10.6% (130 casos), fenómeno que genera una tensión entre el grupo

<sup>66</sup> Académicos que ingresan entre 2005 y 2011

que podría ir de salida y el grupo que logra ingresar, ¿cómo se gestan los procesos de incorporación de nuevos académicos? Esta es una de las preguntas que han guiado el trabajo, hasta el momento se puede interpretar que la antigüedad y permanencia representan una constante en la universidad analizada. A continuación se definen los grupos de estudio.

### 5.3 Los académicos de la UACH que conforman los grupos de estudio

Desde el inicio de la investigación se ha reiterado que el eje central es conocer las tensiones derivadas del recambio generacional en las actividades de docencia e investigación para la institución. Para identificar las tensiones, es necesario realizar un acercamiento con los actores que realizan estas funciones: los académicos (como sujetos colectivos). El estudio de caso analiza a las universidades pero también es importante identificar diferencias al interior de cada una de ellas –entre dos grupos de académicos con antigüedades diferentes- de tal forma que se identifique si existe un contraste o tensión específica entre el grupo de académicos en condiciones normativas para acceder al retiro y el grupo de académicos de reciente incorporación.

Los académicos que conforman estos grupos de contraste al interior de una misma universidad, han vivido lógicas de regulación diferentes tanto en la forma en que se incorporan como en el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia e investigación, la valoración del trabajo académico, los procedimientos de evaluación y en la percepción del retiro.

*Tabla 18. Definición de los grupos de estudio*

<b>Grupo</b>	<b>Denominación</b>	<b>Característica</b>
Grupos Salida	(grupo S)	Académicos con antigüedad de 25 o más años
Grupo Entrada	(grupo E)	Académicos con ingreso entre 2005-2011

Recuerde el lector que en la Universidad Autónoma Chapingo, el retiro está regulado a través del Contrato Colectivo de Trabajo, mismo que señala que los trabajadores académicos reciben las prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), la jubilación y pensión está regulada por el propio ISSSTE y es voluntaria. Para establecer los grupos de estudio se consideran dos criterios:

- La dedicación de tiempo completo: con 1,040 catedráticos de tiempo completo

- La antigüedad: El 58.2% de los catedráticos de TC (605 casos) tienen una antigüedad de 25 años o más, mientras que el 8% (84 casos) han ingresado entre 2005 y 2011.

Los integrantes del grupo de Salida, cubren los requisitos legales establecidos por el ISSSTE para solicitar el retiro (antigüedad y/o edad), no obstante, permanecen activos, factor que genera tensiones (explícitas e implícitas) ante la inminente necesidad de recambio generacional. Por su parte, el grupo de entrada ingresa entre 2005 y 2011, periodo en el que ya se considera un problema la ausencia de un recambio generacional en las Instituciones de Educación Superior, este grupo permite identificar las estrategias (ya sean institucionales o individuales) que los académicos siguen para ingresar, así como también permite observar si hay ruptura o continuidad en las actividades de docencia e investigación entre los académicos con mayor antigüedad y el grupo de entrada.

Durante la investigación se utiliza la comparación como una estrategia analítica con fines descriptivos y explicativos; por lo que se utiliza un método de comparación por similitud de tal forma que se conozcan las condiciones necesarias para cierto fenómeno partir de la variable antigüedad. No es objetivo de esta investigación contar con una muestra representativa de la población por lo que la elección de la muestra se realiza a partir de un número limitado de casos que permita acotar el trabajo. Para ello, se diseña una muestra intencional. (Anexo 2, tabla A).

*Tabla 19. Conformación de la muestra, UACH*

<b>Grupo</b>	<b>antigüedad</b>	<b>Población total</b>	<b>Muestra deseada</b>	<b>Muestra obtenida</b>	<b>% logrado</b>
Salida	25 años o mas	605	186	126	67.7
Entrada	0-5 años	84	64	31	48.4

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de las encuestas se lleva a cabo a través de dos medios: directamente en la Universidad Autónoma Chapingo y a través de una

herramienta electrónica llamada surveymonkey. En total se aplican 157 encuestas, 61.2% de manera directa y 38.8% en formato electrónico<sup>67</sup>.

### 5.3.1 Características generales

La Universidad Autónoma Chapingo tiene una presencia mayoritariamente masculina, tanto en la conformación de la matrícula<sup>68</sup> como de la planta académica pues del total de sus profesores (1232) el 20.8% son mujeres y el 79.2% son hombres. De los 1040 académicos de tiempo completo, el 21.8% son mujeres y el 78.2% son hombres. Al observar la conformación por género específicamente de los grupos de estudio en el grupo E hay un incremento en la presencia femenina al alcanzar el 25% de mujeres y 75% hombres pero en el grupo S hay 19.3% mujeres y 80.7% hombres. El análisis cuantitativo queda configurado por 126 profesores del grupo S y 31 del grupo E.

Tabla 20. Estructura por género, UACH

	absolutos	F %	M %	Total %
Total de la planta académica	1232	20.8	79.2	100
Catedráticos de tiempo completo*	1040	21.8	78.2	100
Grupo Entrada**	84	25.0	75.0	100
Grupo Salida***	605	19.3	80.7	100
muestra grupo Entrada	31	17.9	82.1	100
muestra grupo Salida	126	18.3	81.7	100

\*Población

\*\*Total de académicos con ingreso entre 2005-2011

\*\*\*Total de académicos con 25 años o más de antigüedad

Fuente: Elaboración propia

#### 5.3.1.1 Estructura etaria

La variable *edad* conforma uno de los principales requisitos para acceder a la jubilación y contribuye a construir los grupos de contraste. Como se aprecia en la tabla 25, el promedio de edad del grupo S es de 59.15 años, con una edad mínima de 46 años y una máxima de 77 años, mientras que en el grupo E, el promedio de edad es de 43.7 años de edad, el académico más joven tiene 29 años y el mayor tiene una edad de 69 años.

<sup>67</sup> Ver conformación de la muestra, Anexo 2, tabla A y B, formato de cuestionario, Anexo 3.

<sup>68</sup> En 2012 la matrícula es de 8,531 alumnos, de ellos, el 60% son hombres y el 40% son mujeres (Informe Anual, 2013)

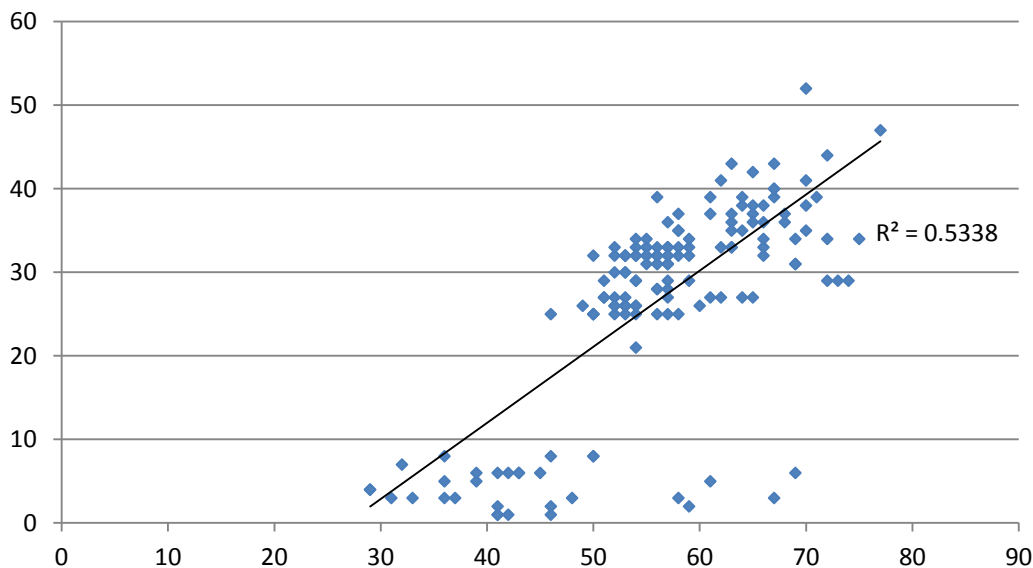
Tabla 21. Estructura etaria en los grupos de estudio, UACH

Estadísticos descriptivos					
grupo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica
Salida	126	46	77	59.15	6.67
Entrada	31	29	69	43.77	10.30

Fuente: Elaboración propia

Si se considera que el tema abordado es el recambio generacional, un primer punto de partida es establecer las relaciones básicas entre variables que se podrían considerar como independientes, por ello a continuación se muestra el nexo entre las variables edad y antigüedad de manera que se establezca una relación para definir los grupos de entrada y salida.

Figura 15. Relación entre las variables: Edad/antigüedad



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la UACH

Sería lógico suponer que hay una relación directa entre la edad y la antigüedad, de manera que los más jóvenes fueran los de menor antigüedad y, en contraparte, los de mayor edad también tendrían mayor antigüedad. Sin embargo, el índice de correlación  $R^2$  obtenido (0.5338) en la muestra -sin diferenciar por grupo de análisis- indica que existe una mediana relación entre dichas variables, pero no llega a ser significativo. Esto se debe a que hay profesores mayores de 65 años con menos de cinco años de antigüedad y

profesores con edad media y con mucha antigüedad (se refiere a profesores que se incorporaron a la planta docente a una edad temprana justo en el momento que concluyen la licenciatura).

La figura 15 muestra que el grupo entre 50 y 70 años de edad constituye poco más del 70% de la planta docente, y de estos, el 70% tienen una antigüedad mayor que 30 años, ésta es la principal variante de grupo de salida; pero también, el 10% de este grupo tiene una edad avanzada pero poca antigüedad ¿existen variantes en sus expectativas de trabajo y quehaceres académicos?

Ante esta interrogante, resulta necesario destacar que la distinción inicial realizada por la variable antigüedad no permite observar por sí sola la existencia de diferencias (sutiles o significativas) de las tensiones que implica la conformación etaria de la planta académica, para fines de esta investigación resulta indispensable considerar la relación edad/antigüedad pues ésta dupla concibe diversas variantes en la conformación de la planta académica, por mencionar algunos ejemplos:

- Académicos de edad avanzada con poca antigüedad
- Académicos de edad avanzada con mucha antigüedad
- Académicos con un rango de edad entre 50 y 60 con poca antigüedad
- Académicos con un rango de edad entre 50 y 60 con mucha antigüedad
- Académicos menores de 49 años con poca antigüedad

¿Cuál es el escenario en el caso de estudio que hoy se presenta? Debido a que en la UACH no existen investigaciones previas que analicen la conformación de la planta académica, se realiza un ejercicio que vincule ambas variables (edad/antigüedad).

En el grupo de entrada (grupo E) hay una distancia de 40 años entre el académico más joven y el de mayor edad mientras que en el grupo Salida (grupo S), esta diferencia es de 31 años; la experiencia, madurez, prioridades, objetivos, trayectorias, metas y carrera académica no son las mismas, por lo que su percepción sobre el ingreso, el retiro, la investigación, la docencia, tampoco será igual. Con el fin de analizar si hay diferencias o similitudes se segregan cinco subgrupos. El grupo E, se divide en dos subgrupos



denominados: subgrupo 1e -con los académicos de 50 años o menos, ya que representan el grupo de académicos más lejano a cumplir los criterios necesarios para el retiro tanto edad como antigüedad y subgrupo 2e, que alberga a los académicos mayores de 51 años quienes no podrían acceder al retiro por antigüedad pero si por edad (en los casos que tengan antigüedad derivada de relaciones laborales diferentes a la universidad), la intención de dividir el grupo E es ver si la edad juega un papel diferenciador (Anexo 2, tabla B).

Para el grupo de salida se construyen tres subgrupos, el primero (subgrupo 1s) lo forman profesores que cumplen por lo menos con un requisito (edad o antigüedad) pero que se pueden jubilar en un plazo mayor, en el segundo (subgrupo 2s) se ubican los académicos que en el mediano plazo pueden jubilarse ya cumplen por lo menos con un requisito (edad o antigüedad), finalmente (subgrupo 3s) corresponde a los profesores que –tanto por edad como por antigüedad- podrían acceder al retiro en el corto plazo (Anexo 2, tabla B).

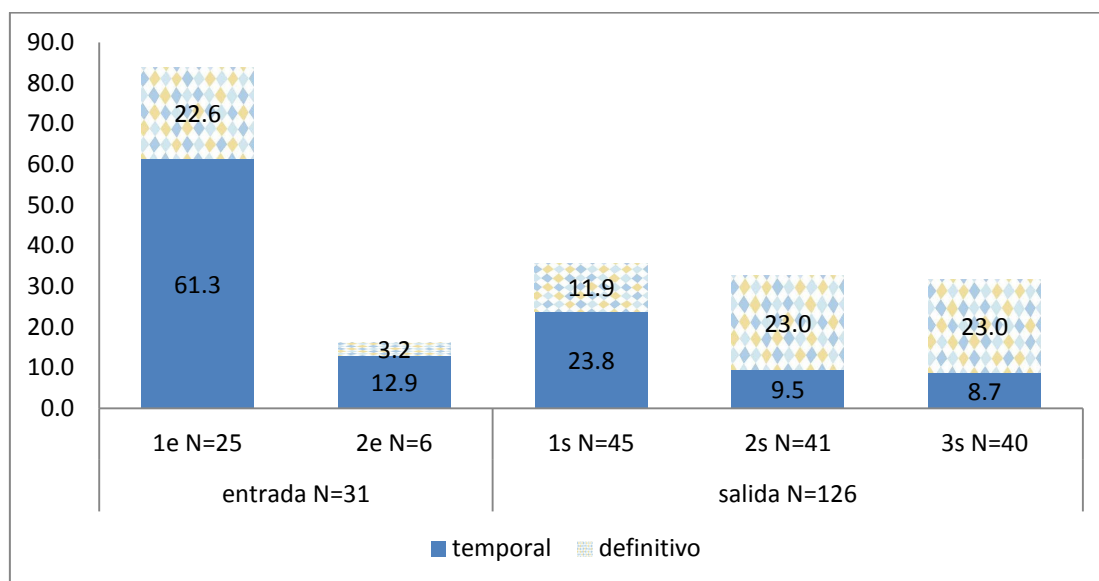
### ***5.3.1.2 Ingreso***

La universidad tiene la facultad de fijar los términos y procedimientos de ingreso de su personal académico. El 57.9% del grupo S ingresa con un contrato definitivo mientras que el 42.1% restante firma contrato temporal; una de las características que favorecen la profesionalización de la profesión académica en la década de los setenta es precisamente, la posibilidad de estabilidad laboral a partir de la firma de contratos definitivos, tendencia que se observa con claridad en los subgrupos de mayor antigüedad (2s y 3s) pero en el subgrupo 1s se vislumbra otra lógica de contratación pues predomina la modalidad temporal. Este fenómeno se explica al incorporar en el análisis la variable de fecha de ingreso. El 98% de los académicos del subgrupo 1s y el 11.1% de los grupos 2s y 3s, ingresaron a Chapingo a partir de 1982, justo cuando inicia uno de los periodos de mayor restricción económica de la educación superior.

Una solución planteada ante la necesidad de recortes presupuestales es contratar académicos de manera temporal, al finalizar el periodo de contratación, se realiza un nuevo contrato (temporal), los académicos que

ingresan bajo estas circunstancias encuentran un mecanismo informal de continuar en la universidad sin generar antigüedad. Esta práctica origina a su vez, un efecto negativo que los propios académicos señalan como la *eterna temporalidad*, pues algunos profesores continúan incluso más de diez años con contrataciones temporales. Así, una medida provisional que es válida desde la normatividad institucional se convierte en una práctica informal legitimada.

Figura 16. Tipo de primer contrato UACH. Números relativos por subgrupo



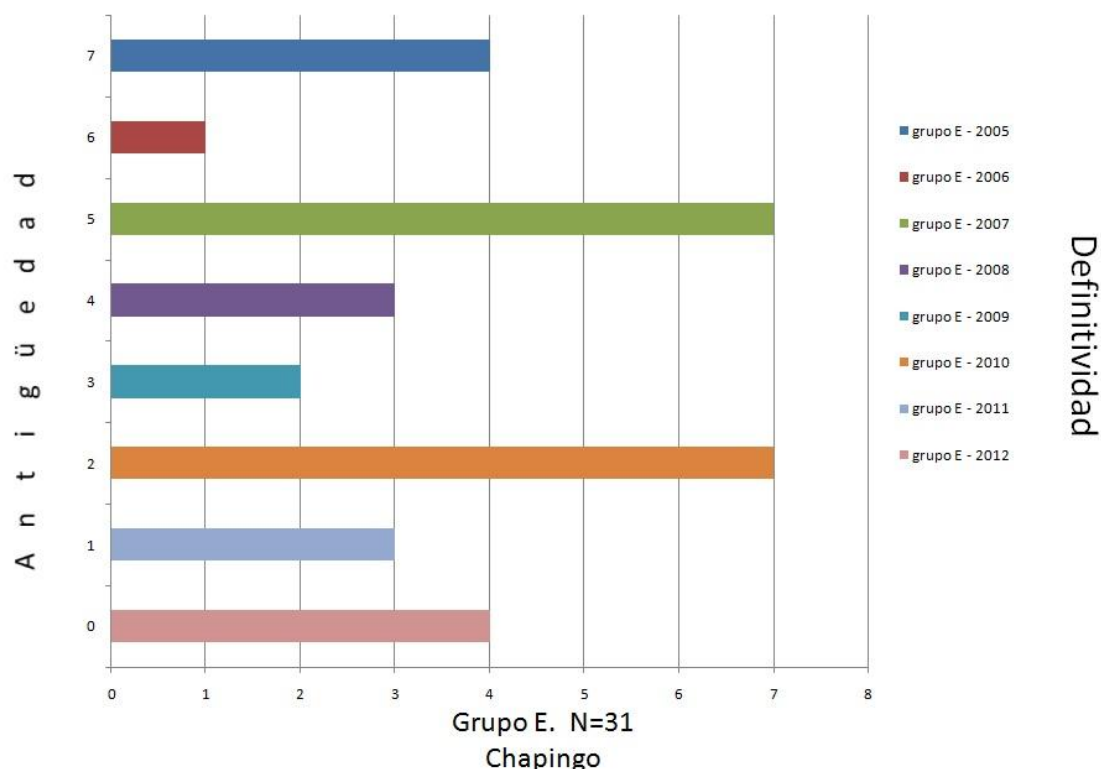
Fuente: Elaboración propia

En los académicos del grupo E, el tipo de contratación predominante es el temporal (61.3% en el grupo 1e y 12.9% en el 2e), sin embargo, la razón detrás de la lógica de contratación es diferente. Este grupo ingresa a entre 2005 y 2011, periodo en el cual Chapingo ya ha institucionalizado la práctica de contratación temporal pero otorga la definitividad en menor tiempo, al menos, entre los académicos del grupo de estudio. Este dato es interesante si se considera que el ingreso es regulado a través del contrato colectivo de trabajo (capítulo II del título segundo) en el cual se señala que la vía de ingreso del personal académico de Chapingo es por concurso de oposición de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Universitario y las disposiciones académicas (UACH-STAUACH, 2011-2013).

Las contrataciones responden a diversas necesidades institucionales, el 25.2% del grupo S firma la definitividad entre 1980 y 1981 fecha en la que hay un crecimiento institucional derivado de la creación del *Centro Regional*

Universitario Centro Occidente, CRUCO y del Centro Regional Universitario del Noreste, ambos en 1981 por lo que se requiere ampliar la planta docente. Un segundo auge en las contrataciones se presenta entre 1987 y 1988, con el 16.5% del grupo S, fecha en que se establece el Centro Regional Universitario Centro Norte, CRUCEN.

Figura 17. Antigüedad-definitividad. Números absolutos grupo E



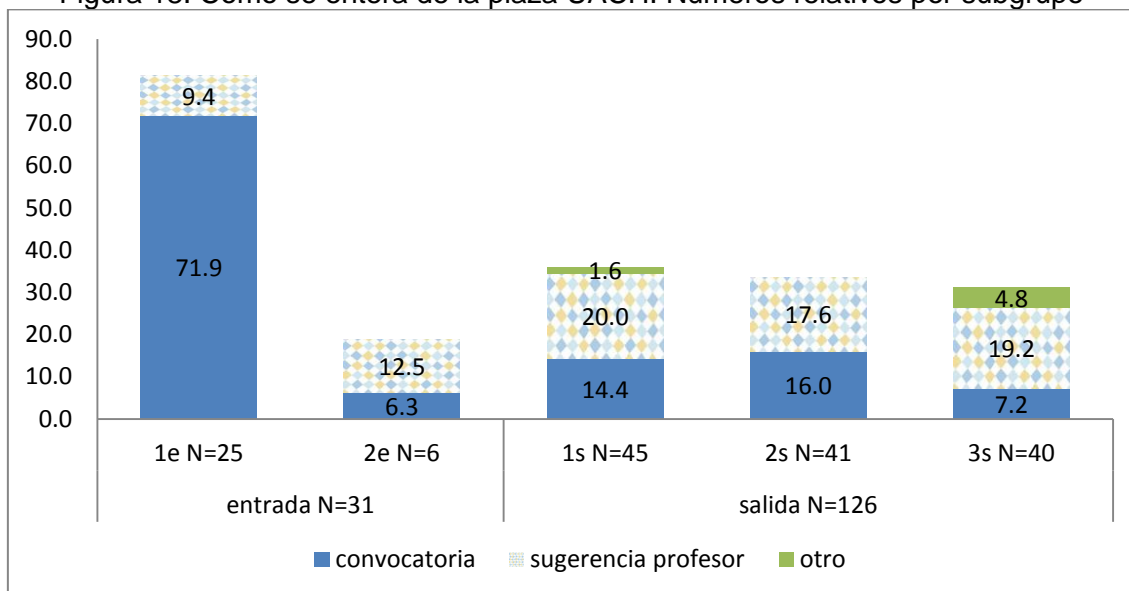
Fuente: Elaboración propia

En 2007 y 2010 se presenta otro periodo de contrataciones (grupo E), para los académicos de este grupo, su ingreso se vincula con factores como crecimiento de los grupos de investigación (7% del subgrupo 1e), el cambio de adscripción de otro académico (15% del subgrupo 1e) y jubilación (15% del subgrupo 1e). Este último aspecto es relevante en la medida que da cuenta de un incipiente retiro; sin embargo, la jubilación de un académico no necesariamente significa que la plaza quede disponible y sea ocupada por otro académico con su misma categoría y nivel.

Al preguntar cuál es el medio por el que se han enterado de la plaza, se distinguen dos tendencias: la publicación de convocatoria en la propia

institución (45.8%) y por sugerencia de un profesor (49.6%), ¿hay diferencias significativas por subgrupo?

Figura 18. Como se entera de la plaza UACH. Números relativos por subgrupo



Fuente: Elaboración propia

Al regular el ingreso a través de mecanismos de concursos de oposición y al contar con estrategias de difusión de las plazas se pretende que exista equidad y transparencia en los procesos de selección, de manera que todos los profesionistas que cumplan con los perfiles establecidos en las convocatorias puedan postular por una plaza, tendencia que en términos generales se cumple en el grupo E. Al mirar por subgrupos, en 1e predomina el conocimiento vía convocatoria (71.9%) pero en el grupo de profesores con mayor edad (2e) se participa por sugerencia de algún profesor que ya labora en la institución, de manera que es más evidente la existencia de una relación previa entre profesores de mayor antigüedad y los de reciente incorporación.

La tendencia del grupo S (56.8%) es que se enteran de una plaza por sugerencia de otro profesor (20% en 1s, 17.6% en 2s y 19.2% en 3s), factor que se explica en parte, porque el Estatuto se concreta en 1978<sup>69</sup>, antes de esa

<sup>69</sup> Si bien es cierto que en 1974 se promulga la Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo, publicada en el DOF, no es sino hasta 1978 que se formula el Estatuto Universitario, en el cual se señala que el ingreso de los académicos será por examen de oposición de acuerdo a la reglamentación general que se cree para tal fin. Además, cada departamento ha establecido su reglamento de contratación de personal académico en

fecha no se había establecido el concurso de oposición como mecanismo de ingreso por lo que no hay una publicación de plazas como tal. El ingreso era principalmente, a través de invitación directa para formar parte de la planta académica, sobre todo entre los académicos de mayor antigüedad.

Sin embargo, cuando un profesor realiza una sugerencia para postular por una plaza no significa que los procesos no son transparentes sino que da cuenta de un elemento informal en el juego de relaciones de poder en donde se establece una preferencia por un cierto candidato, mismo que se sujeta a los procesos formales de evaluación (concurso, entrevista, etcétera) y vigilancia (Comisión Mixta).

Como se observa, hay una transformación en la forma de socializar las plazas (de mecanismos informales a formales), esta variación representa –en términos organizacionales- una burocratización del procedimiento de ingreso tras definir reglamentos, estatutos y lineamientos, que direccionan las acciones de contratación al interior de la universidad. En otras palabras, está presente la forma de regulación estructural. Implica además una relación entre las estrategias y la forma en la que operan las normas y los procedimientos tanto del Estado como de la institución.

El modo de regular el ingreso manifiesta la configuración de los campos de fuerza y sus transformaciones, pues al existir una plaza, los académicos no son los únicos actores que divulgan la convocatoria entre aspirantes que consideran potenciales para ocuparla (ya sea por una afinidad disciplinar o una personal) sino que también se incorporan nuevos mecanismos de difusión como el boletín informativo de CONACYT, sitios web institucionales, etcétera, de manera que cualquier candidato puede postularse, bajo el supuesto de que cumple con los criterios académicos definidos en la propia convocatoria. Sin embargo, la implementación de nuevas estructuras normativas como el concurso de oposición, genera a su vez, efectos no deseados que pueden representar un reto para la institución; por ejemplo que una plaza se declare desierta por periodos prolongados.

Con la regulación del ingreso se eliminan los mecanismos directos pues los candidatos deben someterse a un proceso de evaluación. Situación que se

---

diferentes fechas. A modo de ejemplo, en el Departamento de Fitotecnia, se aprobó el reglamento en 1984, mientras que en el Departamento de Parasitología, fue en 2004.

refleja claramente en el grupo E, donde el 96.8% señala haber ingresado a través de concurso abierto de oposición y solo el 3.2% comenta haber ingresado por invitación directa. Resalta el hecho de que el profesor que se incorpora por invitación es el de mayor edad y cuenta con una trayectoria reconocida a nivel internacional en su campo disciplinar.

Es en el grupo S donde se vislumbran diferencias, en los subgrupos 2s y 3s es mayor el porcentaje de ingreso por invitación (24.8%) mientras que en el subgrupo 1s, el 31.2% ingresa ya con un procedimiento institucionalizado (concurso de oposición)

Uno de los principales factores que la regulación actual determina para el ingreso de un académico es poseer grados académicos, elemento que se ha establecido a partir de la incorporación de las políticas de modernización bajo el supuesto de que los grados favorecen la calidad educativa.

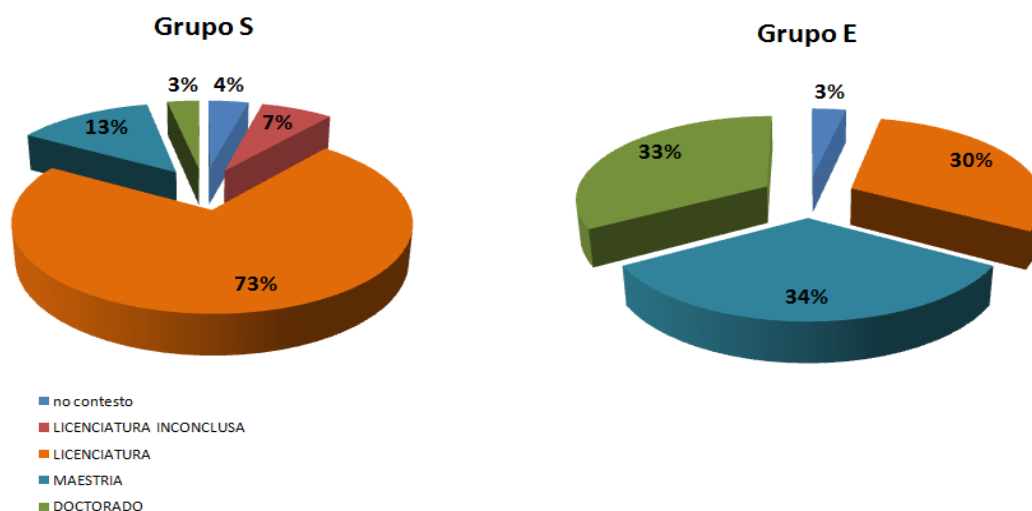
En el grupo S se presentan casos de ingreso con licenciatura inconclusa (7% respecto al grupo), estos académicos al momento de su incorporación aún son estudiantes de los propios planes de estudio a los que se incorporan. Un 73% cuenta ya con licenciatura y solo un bajo porcentaje con maestría y doctorado (13% y 3% respectivamente). Al comparar con el grupo E se observa claramente que ya no hay ingresos con licenciatura incompleta, también hay una disminución de los ingresos con licenciatura (30%) pero incrementan los grados de maestría (34%) y doctorado (33%).

Esto se debe a que hay una serie de estrategias implementadas por el Estado que conducen a la formulación de programas focalizados con la intención de apoyar el proceso de profesionalización de los académicos, los reglamentos institucionales estipulan los perfiles, en ese sentido, se ha regulado el ingreso.

El 9.3% de los académicos del grupo E son mayores de 61 años de edad, y el 3.1% tiene entre 56 y 60 años, este dato manifiesta que las contrataciones no necesariamente responden a una lógica de recambio generacional sino que se puede hablar de un proceso de sustitución de académicos. Recuerde el lector que la regulación requiere de plantear metas, sin embargo, en el caso particular de la UACH, se carece de una estrategia institucional para enfrentar el proceso de recambio generacional. Resulta pertinente reflexionar sobre algunas interrogantes ¿Por qué ingresan

profesores que por su edad o antigüedad en los sistemas de seguridad social podrían separarse laboralmente en el corto plazo?

Figura 19. Máximo grado académico al momento del ingreso. Números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta sirve como base para explicar que, en primer instancia, la normatividad institucional no establece límites de edad, el tipo de trabajo que se realiza es de carácter intelectual por lo que la vitalidad académica, como señalan Clark y Lewis (1988) no depende de aspectos físicos (más bien puede estar ligada a concepciones de productividad disciplinares) de manera que permean referentes culturales como el prestigio (Clark, 1993; Gil, 1992; Glassik, 2003), es posible que estos académicos tengan una experiencia previa en otra institución educativa o en ámbitos laborales diferentes (donde acumulen antigüedad para fines de cotización). Finalmente, se pretende resaltar que cuando al definirse los reglamentos de ingreso, permanencia y promoción, el sistema educativo superior atraviesa una fase de expansión por lo que en ese momento no se prevé el panorama de envejecimiento de la planta académica, temas como la contratación de personal jubilado o la edad en el ingreso no son considerados.

¿Se contrata a académicos jubilados? la encuesta, por sí misma, no contiene una pregunta de control que permita identificar si el académico se ha jubilado de alguna otra institución (sea educativa o no) antes de incorporarse a

Chapingo. En el sistema de educación superior pocas son las instituciones que han regulado la recontractación de personal académico. En países como España, Colombia, Costa Rica, México y Venezuela algunas instituciones educativas han diseñado estrategias que permitan aprovechar la experiencia de los académicos con mayor antigüedad. En este sentido, se han establecido normativas para la contratación de académicos jubilados. Esta es una forma de reconocer la trayectoria de un académico en el campo de la docencia y/o la investigación, pues en general, se establece como requisito que sean profesores eméritos. Una característica en la regulación de contratación de académicos jubilados es que ya no se concede por tiempo completo y de manera definitiva, sino que se regula el trabajo en jornadas de tiempo parcial, medio tiempo, por asignatura o por prestación de servicios profesionales (honorarios). Así, el académico mantiene una vinculación con la universidad al realizar actividades de docencia, investigación y difusión (previa autorización de las instancias correspondientes); de esta forma, es posible prolongar la actividad laboral sin las presiones que implica una jornada de tiempo completo. La recontractación de personal académico jubilado plantea alternativas para un proceso gradual de recambio generacional.

En este primer apartado se analizar la conformación etaria de los grupos de estudio y su nivel académico al momento de obtener la definitividad, una vez que se identifica la forma de incorporación, se puede tomar un nuevo elemento de análisis: los mecanismos de permanencia y promoción así como su impacto en la regulación conductual del académico.

### ***5.3.1.3 Permanencia y promoción***

Para definir una ubicación inicial del personal académico de la UACH, se asignan niveles en cada categoría en función de:

- A1: Haber cubierto con el 100% de créditos de licenciatura
- A2: Ostentar título de licenciatura
- B1: Haber cubierto 100% de créditos de maestría
- B2: Ostentar título de maestría
- C1; Haber cubierto 100% de créditos de doctorado
- C2: Ostentar título de doctorado



Estos criterios se utilizan para una primera categorización, posteriormente se puede cambiar de nivel bajo tres mecanismos de promoción: a) por grado académico, b) por experiencia académica y c) por productividad que son evaluados a través de una Comisión Mixta.

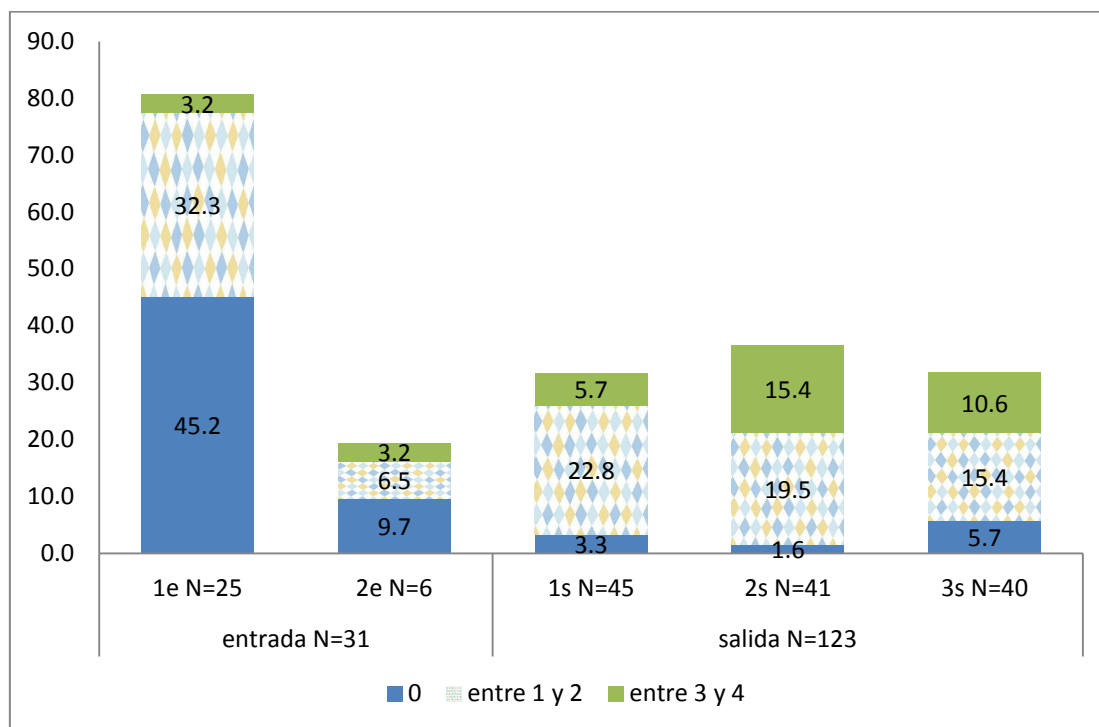
El 89.4% de los académicos del grupo S han realizado por lo menos una promoción, mientras que en el grupo E, esta cifra es del 45.2%, pero también hay un porcentaje elevado de académicos que no han realizado ninguna promoción (54.8% del grupo E y 11.6% del grupo S). Este fenómeno puede tener diversas explicaciones:

- a. Incipiente actividad que permitan cuantificar productos del trabajo
- b. Incorporación a la universidad con grados académicos por tanto, deberán promoverse por productividad (previa evaluación de la Comisión Mixta)
- c. Incorporación sin contar con estudios de posgrado por lo que no puede ser promovido por grado académico
- d. Incorporación a la universidad en la escala más alta (C2TC)

La promoción implica un incremento en el salario. En 2014, el tabulador para profesor-investigador A1TC es de \$12,448.30 pesos mensuales, un académico B1TC tiene un ingreso mensual de \$15,744.10 y un académico C1TC percibe \$24,483.50, la categoría más alta es C2TC con \$25,375.80.

En los subgrupos de Salida hay una mayor variación en el número de promociones pues en 57.7% de los académicos han tenido una o dos promociones (22.8% 1s, 19.5% 2s y 15.1%3s), el 31.7% ha tenido tres o más promociones pero llama la atención que el 10.6% no se ha promovido.

Figura 20. Promoción de académicos UACH. Números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

Este factor se explica porque el grupo S ha sido partícipe de los cambios en la regulación del trabajo académico. En otras palabras, estos profesores han jugado -y se han adaptado- con las reglas del juego que se definen desde la organización. Claro ejemplo de ello es que en el subgrupo 3s se señala que cuando ingresaron no existían las categorías (1.6%), otro cambio importante es el que se vive a partir de las políticas educativas enfocadas en la modernización educativa.

#### 5.3.1.4 Participación en el programa de Estímulos

Los programas de estímulo inician como una forma de reconocer y recompensar la investigación durante la pauperización en los años ochenta, con el paso del tiempo, la política de modernización educativa también impacta en la lógica y dinámica de trabajo académico al orientar la racionalidad hacia los esquemas de *merit pay*.

El programa de Estímulos al Desempeño Docente se establece en 1994, con dos modalidades *El estímulo a la docencia* y *el estímulo a la docencia-investigación*. En términos de regulación estructural, el acceso a las becas y estímulos constituyen un derecho laboral a la que se tiene acceso siempre y

cuando se cumplan con los requisitos que la institución especifica. Este derecho impacta en los modos de regulación conductual pues desata una dicotomía entre los académicos, algunos de ellos reconocen que los modos de regulación actual del trabajo académico han generado efectos perversos en la racionalidad de los sujetos, pues con la finalidad de cumplir con los requisitos para la obtención del reconocimiento económico que las becas y estímulos representa, toman postura ante la regulación estructural.

La aceptación de los académicos para participar en los programas de becas y estímulos da cuenta de que la racionalidad que impera en la academia desde hace treinta años está ligada tanto a la evaluación formal y sistemática del desempeño como a la (auto) evaluación del costo-esfuerzo-beneficio, la implementación de los programas de deshomologación ha modificado las condiciones del trabajo académico no solo en términos de la naturaleza y contenido del trabajo académico al establecer un modelo de regulación a partir de estructuras colegiadas (Ibarra y Rondero, 2008) sino también en aspectos burocráticos al tener que participar-lidiar con los instrumentos de evaluación, por eso, no es de sorprender que al momento de aplicar la encuesta, algunos académicos han manifestado inconformidades ante el tema de las promociones, entre ellas, destacan dos:

- La dinámica de trabajo basada en la evaluación de productos de trabajo y
- Los trámites administrativos que deben realizar para promoverse

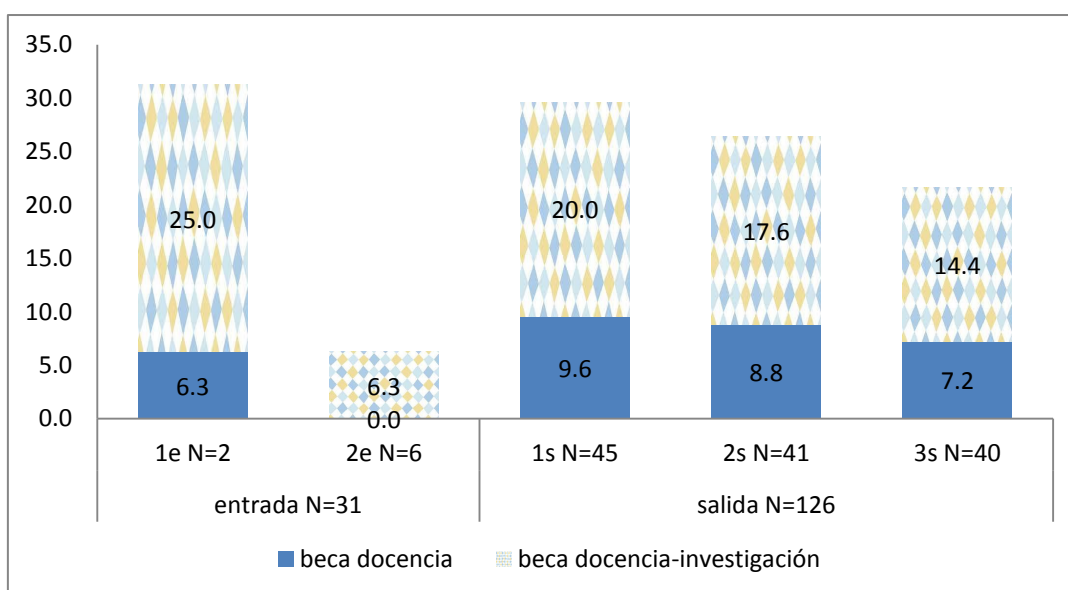
La libertad del académico le permite realiza una valoración sobre las ventajas o desventajas que representa el programa de estímulos, en un lado de la balanza se reconoce un mejoramiento en las condiciones de vida, estabilidad económica, sistematización de producción académica, reconocimiento social y mejora del *status quo* pero en el otro extremo, se reconoce que los programas de estímulos privilegian el trabajo individual por lo que se sacrifica el trabajo en equipo, la evaluación se enfoca a la cantidad y no a la calidad de los productos del trabajo por ello, la productividad no necesariamente está asociada a la calidad de la producción científica, se requiere de una mayor inversión en tiempo, incrementan las gestiones administrativas (por señalar algunos

ejemplos). En este sentido, el académico actúa conforme a *su* racionalidad con base en la apreciación sobre lo que es conveniente para su bienestar.

Estos aspectos ayudan a comprender el por qué hay académicos que no buscan una promoción. El académico, como sujeto libre, manifiesta una resistencia a evaluarse continuamente, hay una percepción de que la evaluación limita el trabajo académico a la demostración de los productos del trabajo de manera que se resta importancia a la propia naturaleza de la transmisión del conocimiento. El no participar en los programas de estímulos, es una forma de cuestionar el modelo *merit pay*. En otras palabras, se puede reconocer cuatro esquemas de respuesta ante los programas de evaluación de desempeño:

1. El académico que rechaza la política basada en el *merit pay* y decide no participar en ella
2. El académico que reniega de la política basada en el *merit pay* pero sí participa en los programas
3. El académico que acepta la política de *merit pay* y participa en los programas
4. El académico que acepta la política de *merit pay* pero no participa

Figura 21. Participación de académicos en los programas de estímulos. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

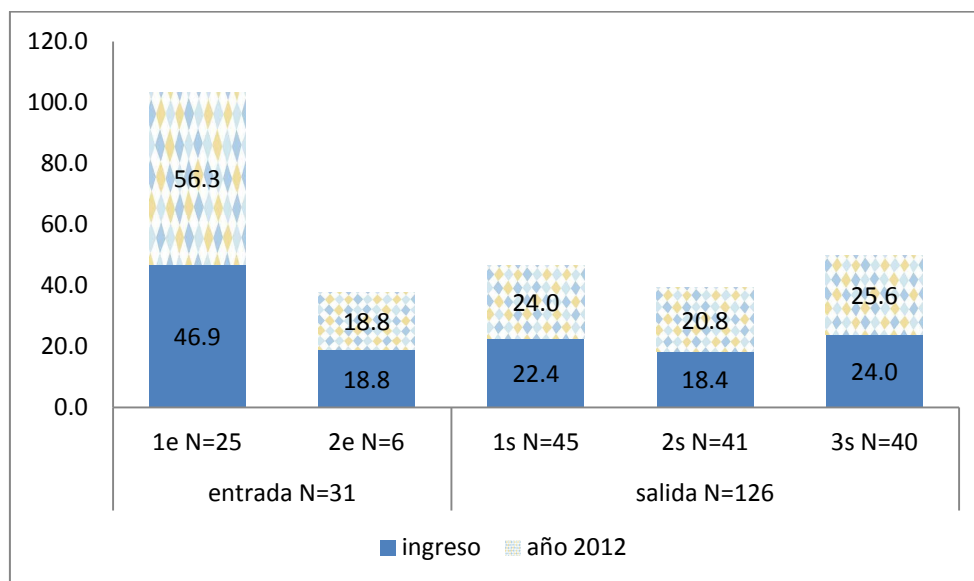
El grupo S tienen una mayor participación dentro del programa de becas institucional, al comparar ambas becas, la beca a la docencia-investigación es en la que participa el mayor número de académicos (31.3% del grupo E y 52% del grupo S). La participación en el programa de becas introduce al académico a un modo de racionalidad permeado de mecanismos de vigilancia, en el ámbito de la educación superior, la productividad adquiere características específicas dependiendo del tipo de trabajo: docencia, investigación, difusión, pero sin importar de cual se trate, requiere fehacientemente ser demostrado. El *Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Docente* constituye el pilar regulativo en materia de becas, constituye el medio a través del cual se restringe, regula y vigila el criterio de calidad, que junto con la praxis del trabajo académico (como la aceptación a la evaluación) ha construido una visión enfocada al reconocimiento (económico y social) que define el pilar normativo del propio académico.

Los programas de estímulos constituyen una herramienta de control remunerativo al condicionar los recursos –en este caso económicos- a partir de una base organizacional, este mecanismo de control es más efectiva que la coerción (Etzioni, 1972)

#### **5.3.1.5 Participación sindical**

En la UACH el sindicato ha tenido una importante participación en las negociaciones laborales. El porcentaje de los académicos afiliados al sindicato de trabajadores académicos en la universidad es del 80% (Ocampo, 2013), cifra que resulta mayor que la encontrada en los grupos de análisis (71.3%). Al observar si existen diferencias por subgrupos se percibe que en el grupo 1e (los más jóvenes) es donde hay un incremento de 9.4 puntos porcentuales en la afiliación. En términos porcentuales, 1s y 3s presentan un comportamiento similar con una afiliación del 24% u 25.6% respectivamente.

Figura 22. Afiliación sindical, UACH. Números relativos por subgrupo



Fuente: Elaboración propia

Recuerde el lector que la pregunta que guía la investigación pretende identificar las implicaciones del recambio generacional en los académicos y en la institución por lo que resulta imprescindible conocer la percepción que tienen sobre el tema. La información proporcionada por los académicos de la UACH concerniente al recambio generacional se analiza en el siguiente apartado.

### 5.3.2 La percepción de los académicos sobre el recambio generacional

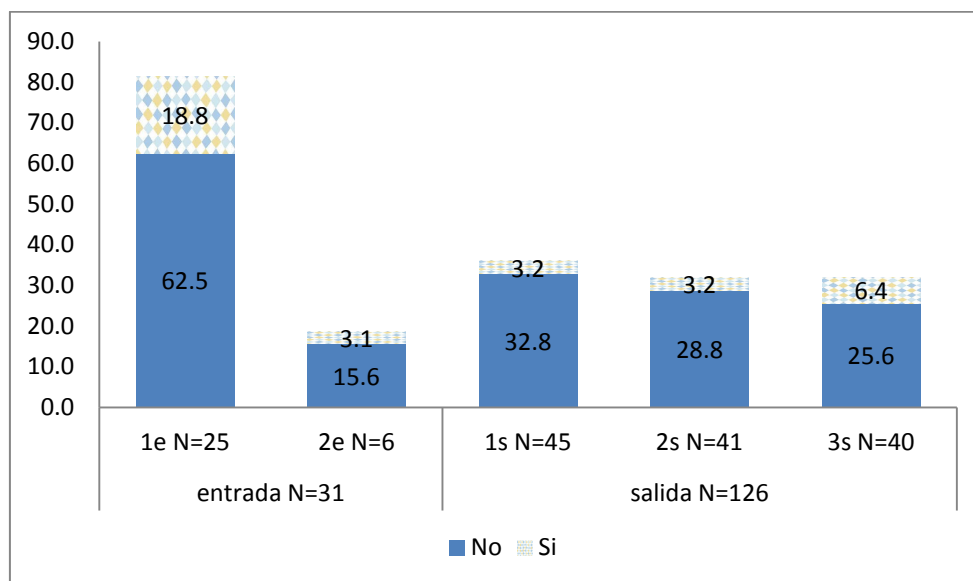
Ante la pregunta si se considera que la institución lleva a cabo un recambio generacional planificado, la percepción general es que no hay una preocupación de las autoridades ni una política pública que prevea el recambio generacional en las universidades públicas pues si bien es cierto que por un lado se ha atendido el problema de los pasivos contingentes generados por el pago de pensiones por otra parte se ha dejado de lado la posibilidad de recuperar y aprovechar las experiencias y conocimientos de los académicos que se jubilan. Este aspecto no solo atraviesa el tema de edad cronológica sino que conlleva en sí mismo una serie de tensiones entre el académico, el conocimiento y la organización de la universidad.

#### 5.3.2.1 Planificación institucional para un recambio generacional

El 85.4% (134 casos) de los académicos encuestados consideran que en la Universidad Autónoma Chapingo no existe un proceso de recambio

generacional planificado, apreciación que es mayor entre los integrantes del grupo S (87.2%) que en el grupo E 78.1%).

Figura 23. Percepción sobre el recambio generacional en la UACH. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo 23 profesores de UACH consideran que sí hay una planificación institucional para favorecer la renovación de la planta académica. Al respecto, en el subgrupo 1e es donde hay una apreciación positiva, dato que resulta interesante (al ser los de menor edad y antigüedad) al cruzar la información con la pregunta sobre el origen de la contratación, en donde el 4.5% del total de los académicos señalan que su contratación deriva de la jubilación de otro académico. No obstante, sólo el 1.2% del total de los profesores (grupo E y grupo S) considera que su contratación está relacionada directamente con la jubilación de otro profesor (un caso en el grupo 1e y un caso en el grupo 1s), éstos profesores reconocen que sí hay una planificación institucional para el recambio. Las contrataciones se vinculan tanto con la necesidad de creación de nuevas plazas como de renovación de planta académica aunque cabe resaltar que no atiende a una estrategia institucional sino a la solución de necesidades de los diversos departamentos, como ha operado a lo largo de la historia de la universidad. ¿Cómo es entonces que hay una percepción positiva de planificación? Y ¿En qué consiste?

La respuesta no es visible directamente en el trabajo cuantitativo, sin embargo, durante la aplicación de los cuestionarios y a partir de pláticas

informales con los académicos se logra apreciar que la planificación del recambio se concibe como la contratación de nuevos académicos (sin diferenciar rangos de edad) pero sobre todo, en la preocupación de algunos departamentos de la universidad (como en ciencias forestales o preparatoria agrícola) por contar con mecanismos que permitan la vinculación entre los académicos de mayor edad y los más jóvenes, a través de autorizar proyectos colegiados y de incorporar a los estudiantes del último año de la licenciatura a actividades de servicio o investigación, de manera que se interesen por formarse en un posgrado y continuar en el ámbito de la academia.

La salida como el ingreso de académicos es un proceso que se da naturalmente para cubrir las necesidades –principalmente de docencia- de la institución. Sin embargo, no necesariamente está planificada en términos de favorecer un recambio generacional pues hay profesores que ingresan después de 2005 que tienen 50 años o más de edad, este hecho habla de que en la renovación de la planta académica también hay un proceso de sustitución de académicos, entendido como la incorporación de un académico con alto perfil y una edad cronológica igual o por encima del promedio de edad de los académicos activos.

Este fenómeno se debe a que en el concurso de oposición no se establece un mínimo o máximo de edad para cubrir una plaza; además, debido a que hay una evaluación académica, la experiencia y carrera académica adquirida con el tiempo coadyuva para ganar una plaza (al contar con un mayor puntaje y productos del trabajo). Este fenómeno beneficia a la institución en términos de productividad y prestigio pero no permite que se establezca un recambio generacional en un mediano plazo.

### ***5.3.2.2 Plazas liberadas***

Para conocer la percepción de los académicos acerca del recambio generacional se les pregunta qué pasa con las plazas que se liberan en un grupo o área de investigación. La intención del bloque de preguntas es discernir si la plaza es concebida como una fuente de negociación tanto al interior de los grupos como en la individualidad.

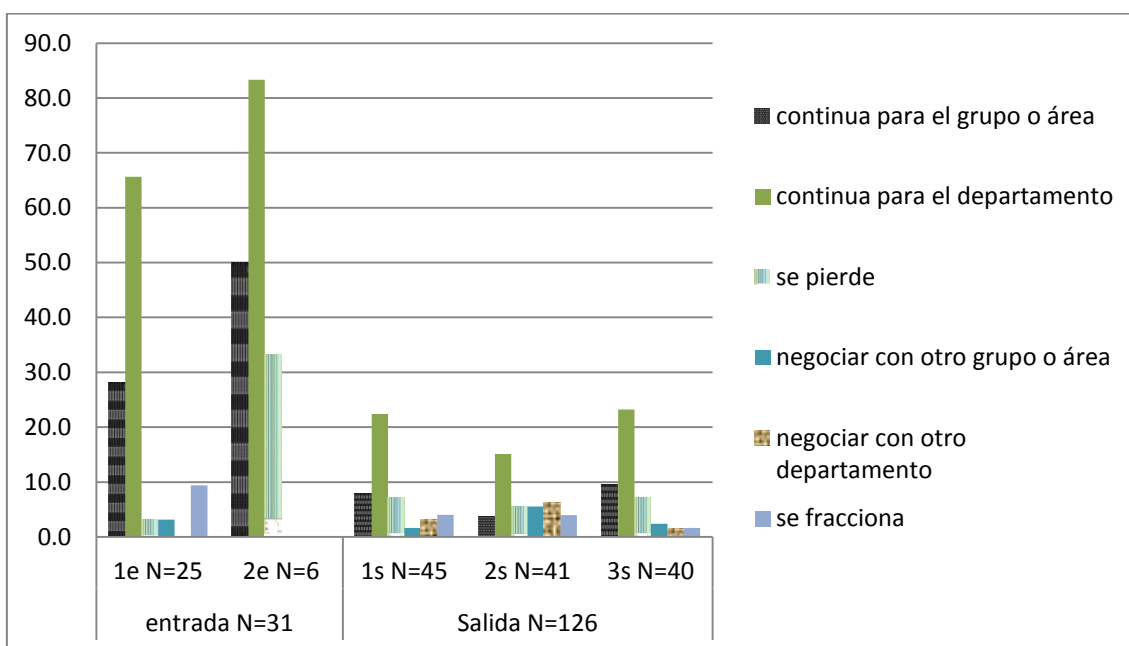
En el grupo E predomina la percepción de que la plaza liberada se otorga a otro profesor del mismo departamento (65.6%) incluso dentro del



mismo grupo (28.1%), la plaza no se concibe como un espacio de negociación sin embargo, sí se reconoce la posibilidad de que se fraccione (9.4% subgrupo 1e), lo que permite tener una mayor contratación de profesores en el departamento bajo modalidades de medio tiempo o asignatura. No obstante, estos mismos profesores reconocen que un esquema de esta naturaleza produce una tensión importante pues si bien es cierto que hay más contrataciones no necesariamente los profesores se dedican a realizar las tres funciones sustantivas de la universidad.

Los académicos de mayor edad y antigüedad (subgrupo 3s) son quienes consideran principalmente que la plaza se queda en el colectivo académico (9.6%) pero también en el grupo 1s hay esta idea (8%). En comparación con el grupo de entrada, los profesores que señalan la continuidad con el departamento es menor, con el 22.4% del grupo 1s y el 23.2% del grupo 3s, es decir, no hay una diferencia significativa entre estos subgrupos pero sí disminuye casi siete puntos porcentuales con el grupo 2s (15%).

Figura 24. Plazas liberadas, UACH. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

La noción de negociación tanto al interior de los grupos como con otros grupos dentro del mismo departamento es más evidente entre los académicos de este grupo; el subgrupo 2s (5.6% como fuente de negociación entre grupos y 6.4% entre departamentos). La diferencia en la perspectiva se explica en parte,

porque su trayectoria en la universidad les ha permitido ocupar diversos cargos de gestión y conocen las reglas del juego de los diferentes actores que intervienen en los procesos de contratación, experiencia que posiblemente aún no se tenga entre los profesores del grupo E, principalmente aquellos del subgrupo 1e por ser los más jóvenes tanto de edad como en sus trayectorias y carreras académicas.

Las diferentes posturas e interpretaciones son reflejo de la experiencia personal de cada académico; en sentido estricto, la plaza pertenece a la universidad y se distribuye conforme a las necesidades institucionales para el cumplimiento de sus funciones sustantivas pero la definición de las necesidades institucionales parte desde los departamentos, de manera que las plazas son un medio de negociación no para el ejercicio de poder sino como forma de mediación entre las necesidades institucionales y de los grupos específicos. A partir de las negociaciones, en algunos departamentos se han establecido acuerdos sobre el destino de las plazas liberadas, así como los criterios de asignación de recursos (humanos y económicos) para nuevas incorporaciones, estos acuerdos pueden ser formalizados a través de lineamientos o bien, acuerdos verbales que se heredan y adecuan, en función de ello, puede haber interpretaciones que señalen que la plaza se negocia entre el jefe de departamento y un grupo específico.

Para finalizar este apartado, se enfatiza que hay procesos de cambio, se ha institucionalizado una práctica en la toma de decisiones, en donde hay diversas negociaciones. La liberación de plazas y contratación de otro profesor hablaría de una relación salida=entrada, pero esta condición no siempre se cumple por diversos factores, por ejemplo, el ejercicio del recurso (fragmentación de plaza), el tiempo que se tarde en convocar la plaza, que la convocatoria se declare desierta, que exista algún proceso de impugnación, por señalar algunos. Existen además otros mecanismos para incorporar docentes, por ejemplo plazas de reciente creación, temporales por apertura de grupos, profesores visitantes, sabáticos y licencia, etcétera, que también están sujetas a prácticas informales como la participación clientelar en plazas temporales con profesores que podrían tener una plaza definitiva por cumplir con el perfil idóneo pero que por falta de lugares, la institución no logra concretar acciones que den estabilidad a docentes en esta situación laboral. Es decir, se generan

prácticas informales que se van institucionalizando pero no significa que sea el único medio de ingreso. Sin embargo, es importante reconocer que sí existen y que generan tensión.

### *5.3.2.3 Impacto en el Recambio generacional*

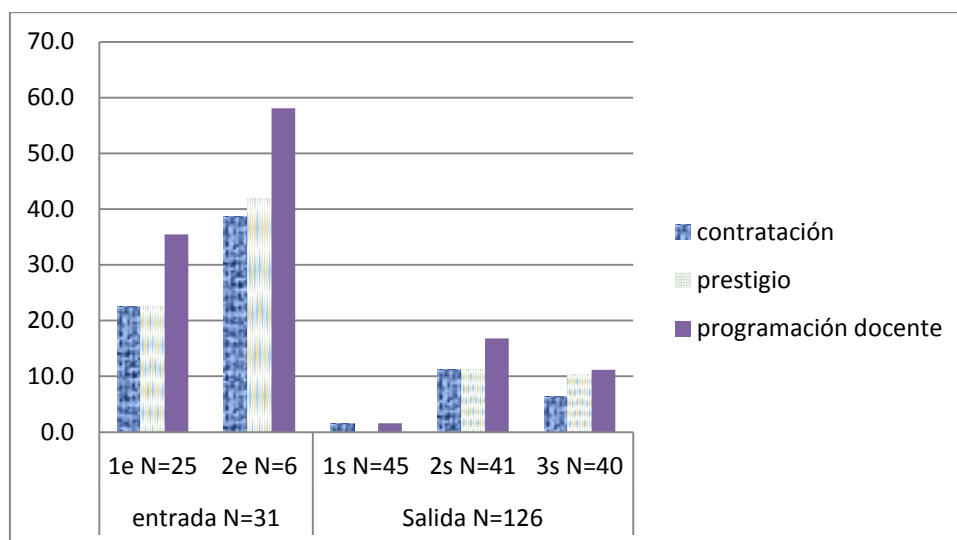
La planificación del recambio generacional no solo se liga a la necesidad de renovación de una planta académica de edad avanzada sino que también debe considerar las tensiones que se producen en términos de la organización de la institución. Por lo que se requiere identificar si los profesores consideran que el recambio generacional impacta en las formas actuales de organización universitaria, específicamente en modalidades de contratación, programación docente y prestigio de la universidad.

El 59.3% de los académicos del grupo E y el 19.2% del grupo S, consideran que el recambio generacional si impacta en las contrataciones (o la falta de contrataciones definitivas) en la medida que limita la apertura de nuevas plazas. Se reconoce que formalmente no tendría que haber un impacto en las contrataciones ya que éstas se encuentran reguladas a través del concurso de oposición, las convocatorias señalan claramente los requisitos académicos que se deben poseer para cubrir una plaza de manera que lo importante es que el profesor cumpla con el perfil requerido sin importar el rango de edad en el que se encuentre. Sin embargo, si tiene un impacto en la medida que crea un espacio de tensión pues la propia regulación del trabajo académico ha definido que los académicos que se incorporan deben poseer mayor nivel de habilitación a diferencia de sus antecesores que se incorporaron durante las décadas setenta y ochenta (cuando no era requisito contar con grados académicos). Es decir impacta en la medida que favorece el ingreso de jóvenes académicos con posgrados pero sin experiencia profesional o de académicos con experiencia profesional, grados académicos, prestigio y trayectoria pero con edad igual o por encima del promedio institucional (53.9 años)

Un 30% de los profesores consideran que sí se afecta al prestigio de la institución pues el retiro de académicos con trayectorias importantes ha contribuido a forjar el prestigio de la institución. Resulta interesante ver que hay un elevado nivel de apreciación en el grupo E (21.8% en 1e y 40.6% en 2e)

pues reconocen que la salida ciertos académicos constituye un pérdida valiosa en los campos de conocimiento pero en contraparte, el ingreso de académicos también impacta positivamente en la medida que se diversifican las líneas de investigación.

Figura 25. Impacto en la organización institucional. UACH



Fuente: Elaboración propia

Un dato interesante es la apreciación de impacto en la programación docente, factor que se relaciona con los procesos de negociación a la hora de asignar carga docente (desde los horarios de clase, espacios en laboratorios y cubículos, cursos que el profesor imparte) y en menor escala se vincula con las capacidades físicas de los académicos (requerimientos especiales como no tener que desplazarse mucho) aunque este último factor no se relaciona directamente con la edad o antigüedad del académico.

En diversos momentos se ha señalado que las incorporaciones se encuentran reguladas en términos laborales (a través del CCT) y académicos (concurso de oposición) pero una vez que se incorporan ¿Existen mecanismos o estrategias institucionales para que los nuevos profesores conozcan la estructura organizacional, académica, didáctica y/o de investigación en la universidad? Es decir ¿hay un proceso de incorporación como docente?

En términos generales no hay un proceso institucionalizado de incorporación de docentes, sobre todo en el grupo S, no existen programas de incorporación sino que una vez firmado el contrato se presenta en su

departamento, ahí se le otorga un temario y el académico prepara sus clases, solo con el paso del tiempo y la necesidad de realizar algún trámite o actividad específica se conoce el funcionamiento e instancias de apoyo, convenios y procedimientos para las investigaciones. Sin embargo, vale la pena reconocer que el grupo E ha corrido con mayor suerte al poder acceder a ciertos apoyos institucionales para su integración, pero son esfuerzos aislados que no se reproducen en todos los departamentos de Chapingo.

Es decir, si bien es cierto que el proceso de integración no está regulado, si es visible la preocupación de algunos departamentos para incorporar a los nuevos académicos, este es un trabajo que se realiza de manera extraoficial, a través de un acompañamiento que permite que los nuevos docentes conozcan la universidad, no sólo en términos organizacionales sino que va desde la explicación de los lugares, instancias y momentos para realizar trámites administrativos pero también temas relacionados con planificación docente, proyectos institucionales e incorporación a los proyectos.

Además, la universidad cuenta con una subdirección de planes y programas de estudio, espacio en donde se desarrollan talleres y cursos relacionados con el uso de herramientas web, herramientas didácticas y pedagógicas, diseño de instrumentos de evaluación del aprendizaje y trabajo colegiado en las academias, entre otros (con la aclaración que los cursos no son obligatorios y puede tomarlos cualquier profesor, no necesariamente están dirigidos a los académicos de nuevo ingreso). Al considerar estas dos modalidades (cursos y talleres así como el acompañamiento de otros profesores) se comprende que en el grupo E se afirme haber tenido algún tipo de capacitación para incorporarse a la universidad.

#### ***5.3.2.4 Actividades de docencia***

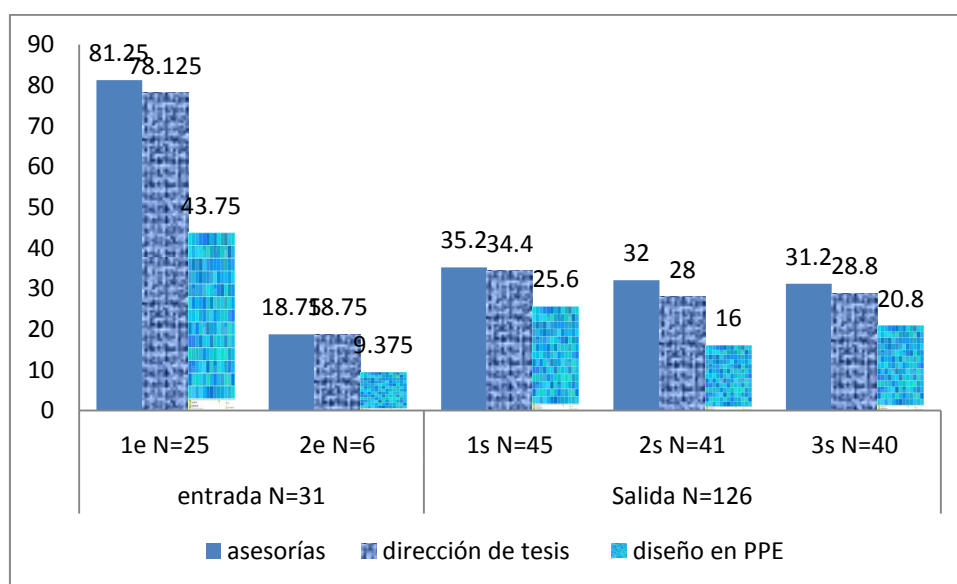
La misión de la universidad es la formación de profesionistas, su herramienta, la docencia por ello, uno de los objetivos de esta investigación es identificar si se ve afectada por la salida de académicos con trayectorias de 25 años o más de servicio, así como las implicaciones en actividades específicas: docencia a nivel licenciatura y posgrado, asesorías y actualización de planes de estudio.

Para tener un acercamiento a las respuestas se requiere identificar las principales funciones que realizan además de la impartición de clases.

La asesoría a estudiantes es considerada como parte de la docencia, el 98.7% de los académicos en ambos grupos realizan esta actividad. Al momento de su ingreso, el 82.2% de los académicos del grupo S brindan asesorías, porcentaje que ha incrementado al 97.7%, a pesar de ello, el 1.3% no hace esta actividad. En las hipótesis se señala que los académicos de reciente incorporación tienen una mayor disponibilidad para dar asesorías - condición que se cumple al 100% en la muestra, pero no hay diferencias significativas entre los grupos de E y S pues hay una concepción de que las asesorías son parte sustancial de la docencia, Así, los datos no son compatibles con la hipótesis, por lo tanto no es considerado como un elemento de tensión de recambio generacional.

Otra de las funciones importantes que se realizan a nivel licenciatura es la dirección de tesis o proyectos terminales; en términos generales, el 92.3% de los profesores realizan dicha actividad, sin embargo, existen diferencias significativas entre los grupos E y S. El grupo S es el que presenta una menor cantidad de académicos dirigiendo tesis de licenciatura, al mirar por subgrupos el 1s registra mayor actividad con el 34.4% pero esto no implica que los académicos de mayor antigüedad no atiendan licenciatura sino que pueden estar dirigiendo tesis de posgrado.

Figura 26. Actividades de docencia. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

El proceso de enseñanza – aprendizaje requiere de planificación ya que determina los saberes de la opción profesional que el estudiante debe asimilar así como los sustentos teóricos y metodológicos que contribuyen a dicho fin, por ello es importante contar con diseños curriculares adecuados. Una de las hipótesis planteadas en la investigación de manera que se analiza la participación de los académicos en el diseño y actualización de planes de estudio.

En los últimos tres años, el 53% de los académicos del grupo E ya han participado en esta actividad mientras que en el grupo S hay una mayor proporción (62.4%), pero estos resultados no se pueden interpretar como una falta de interés de los profesores del grupo S, sino que participan en mayor medida en el diseño y actualización de planes de estudio a nivel posgrado. Además, las revisiones para adecuaciones o modificaciones de planes de estudio son actividades que se realizan bajo ciertos contextos, es decir, no forma parte de la praxis cotidiana a pesar de que si es una práctica fundamental para mantener actualizados los programas de estudio. Cuando se plantea la necesidad de revisión de un plan de estudio, se convoca a todos los profesores de los departamentos a participar en las discusiones, por eso es una práctica colegiada.

Todos los académicos encuestados realizan docencia en pregrado (media superior y/o licenciatura) por lo que también se pregunta si consideran que la incorporación de nuevos docentes contribuye a la creación de nuevos programas de estudio (ya sea a nivel licenciatura o posgrado). El 61% considera que no es así aunque reconocen que es un factor que coadyuva a incrementar las líneas de investigación. Este dato es interesante cuando se observa que el 74% de los académicos del grupo E consideran que su ingreso no ha contribuido a la formación de nuevos programas de estudio<sup>70</sup>.

Entre las hipótesis planteadas al inicio de la investigación respecto a la docencia, se propone que los académicos con mayor trayectoria imparten clases principalmente en posgrado, esta suposición parte de que ya han consolidado su carrera académica en comparación con el grupo de E, y de que

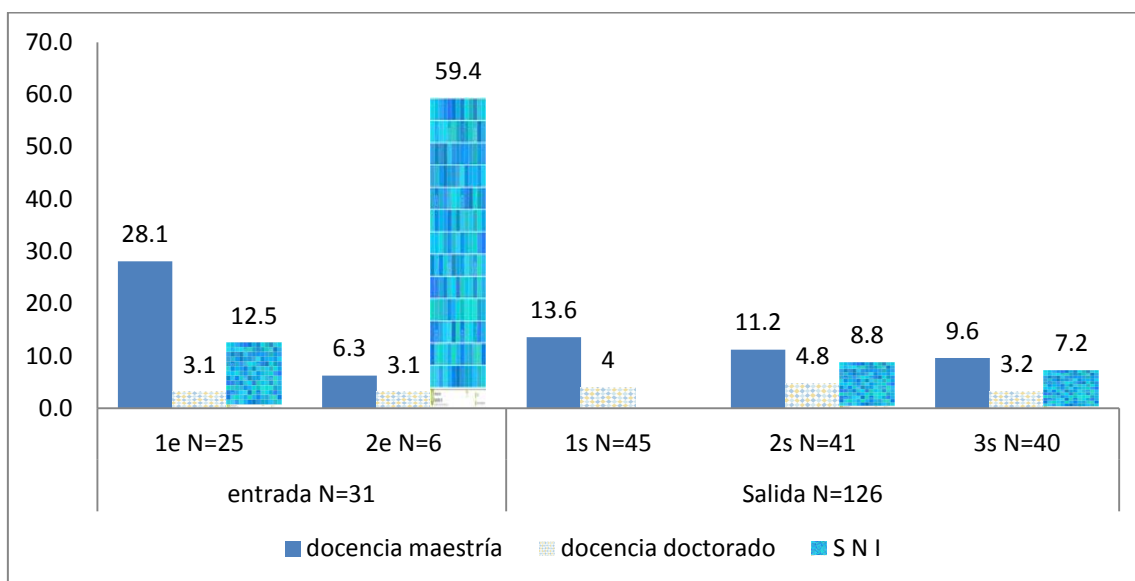
---

<sup>70</sup> Las carreras de reciente creación son Horticultura protegida (2008), Agricultura protegida (2009) y Licenciatura en Economía (2011)

hay una valoración de las actividades de investigación por encima de las actividades de docencia ya que significan la posibilidad de acceder al programa de estímulos a la docencia-investigación, además, la salida de los académicos impacta negativamente el posgrado.

Si bien es cierto que hay una preocupación institucional para cubrir las necesidades de docencia en cualquier nivel, también es cierto que hay prácticas informales basadas en negociación y luchas de poder al momento de asignar los cursos (pero considerando su nivel de habilitación). Si un académico tiene el perfil idóneo puede impartir docencia tanto en licenciatura como en posgrado pero dependerá de sus estrategias de negociación, sus intereses, los de la universidad y los del colectivo y toma de decisiones como la autovaloración de las actividades de docencia e investigación.

Figura 27. Académicos que imparten docencia en posgrado. Números relativos por subgrupos



Fuente: Elaboración propia

El CONACYT considera la conformación de la planta académica como indicador para garantizar la calidad de los posgrados, no solo a partir del número de académicos que conforman el núcleo básico del programa sino que también su perfil, productividad académica y las líneas de generación y/o aplicación del conocimiento. En la figura anterior se aprecia que son los académicos del grupo S quienes participan en mayor medida en los programas a nivel doctorado, 4% en el subgrupo 1s, 4.8% en el subgrupo 2s y 3.2% en el



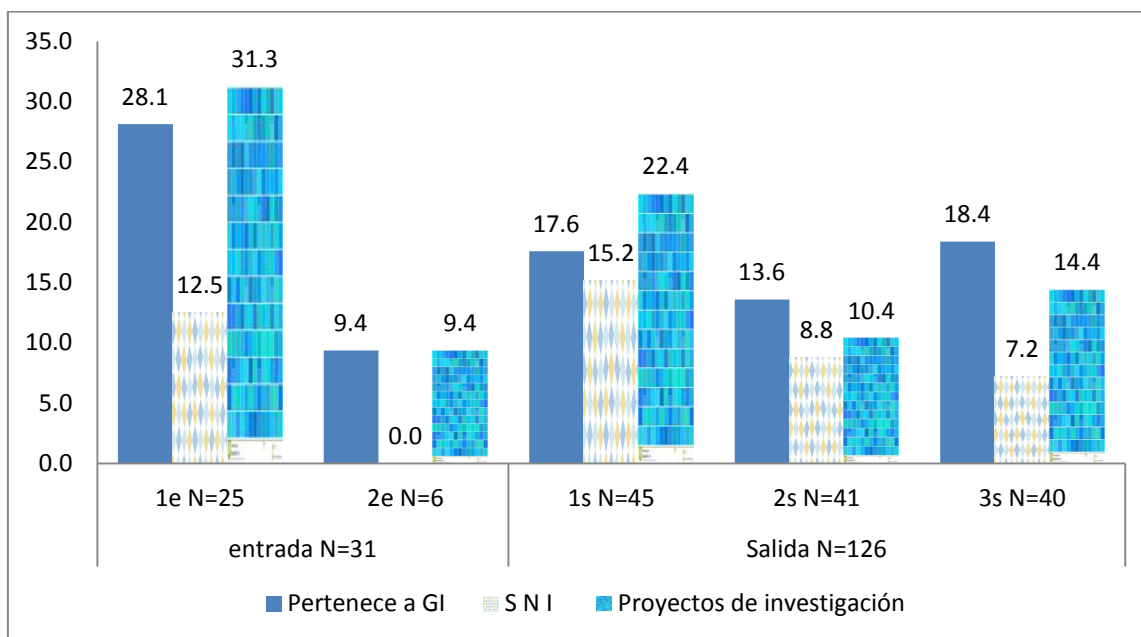
subgrupo 3s. Este dato es importante de considerar pues los subgrupos 2s y 3s representan a un conjunto de académicos que podrían jubilarse en el corto y mediano plazo, de manera que la institución puede prever una renovación de la planta académica paulatina sin afectar a los distintos niveles (medio superior, superior y posgrado). Aunado a ello, el grupo S alberga a profesores miembros del SNI (8.8% en el subgrupo 2s y 7.2% en el subgrupo 3s) Estos datos dan cuenta de que la salida de este grupo de académicos sí impacta en la docencia del posgrado.

#### ***5.3.2.5 Actividades de investigación***

Una de las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma Chapingo es desarrollar la investigación científica y tecnológica ligada a la docencia, formar recursos de alto nivel y atender las necesidades del sector productivo para obtener un aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y naturales del país, por ello cuenta con veinte Centros e Institutos de Investigación, el campo agrícola experimental, centros de validación de tecnología agropecuaria y posgrados.

El 37.5% de los académicos del grupo E señalan que pertenecen a un grupo de investigación - 28.1% del subgrupo 1e y 9.4% del grupo 2e, cifra que asciende 49.6% en el grupo S, un dato relevante es que en el subgrupo donde se ubican los profesores de mayor edad y antigüedad (3s) hay un alto porcentaje de académicos en grupos de investigación (18.4%) mientras que en el subgrupo 2s el porcentaje es más bajo (13.6%)

Figura 28. Actividades de investigación. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

En Chapingo hay una paradoja interesante respecto a la investigación: a pesar de que la investigación asume un rol importante en las funciones sustantivas, no todos los académicos de la UACH son investigadores ni se asumen como tal ¿cómo puede ser posible esto? Una primera respuesta es que se reconocen como parte de una estructura que trabaja de manera individualista, elemento contrario a lo que plantea la institución al impulsar el trabajo a través de cuerpos colegiados pero también, porque hay un rechazo a los mecanismos de evaluación por productividad. No obstante, el hecho de que un académico no se reconozca como miembro de un grupo de investigación no implica necesariamente que esté alejado de la investigación, este dato es observable en la figura previa pues el 40.6% del grupo E y el 47.2% del grupo S participan por lo menos en un proyecto de investigación.

Otra de las actividades relacionadas con la investigación es la dirección de tesis a nivel posgrado. El 37.5% de académicos del grupo E realizan actividades de docencia en posgrado -incluye la dirección de tesis-, de ellos, el 28.1% colabora a nivel maestría y el 9.4% en doctorado

Pocos son los académicos que participan en el diseño y/o actualización de planes de estudio a nivel posgrado, el 12.5% a nivel maestría y 6.2% a nivel doctorado del grupo E y 23.3% de maestría y 13.6% de doctorado en el grupo

S). En relación con los proyectos de investigación a nivel institucional se tienen registrados 423 proyectos de investigación en 2012, en la investigación que se realiza se observa que el 48.4% (61 casos) de los profesores del grupo S actualmente si participan por lo menos en un proyecto de investigación. En general, el tipo de financiamiento es interno pero también hay financiamiento externo, principalmente a través del CONACYT, por los gobiernos estatales, iniciativa privada, proyectos internacionales o con fondos de la SAGARPA. En el caso que se analiza, se observa que el 63% de los proyectos individuales son una continuación de investigaciones previas y el 31.5% son líneas de investigación nuevas. En cuanto a los proyectos colectivos también predomina el tipo de financiamiento institucional y las líneas de investigación son continuidad de proyectos pero el 30% de las investigaciones colectivas trabajan nuevas líneas, de manera que es posible señalar que hay una tendencia de generación de líneas de conocimiento.

Una de las preocupaciones que los académicos han señalado es que actualmente no se cuentan con esquemas institucionales para formar a los futuros académicos. No obstante, esta percepción se debe a que no hay un programa formal institucional pero sí se han desarrollado prácticas informales en donde los académicos –principalmente de posgrado- ven en los estudiantes a candidatos potenciales, pero también ya desde el nivel medio superior y superior se desarrollan estrategias que permitan acercar a los alumnos con los diversos programas de investigación existentes y fomentar en ellos su interés, tal es el caso del Programa de Formación de nuevos Investigadores, PROFONI<sup>71</sup>. Si bien es cierto que no es un programa que tenga como finalidad capacitar a jóvenes investigadores para que se incorporen al posgrado si es una primera forma de acercarlos a las actividades de investigación.

#### **5.3.2.5 Prestigio**

¿Qué factores contribuyen al prestigio de la UACH? Sin duda alguna el prestigio es el resultado de diversos factores vinculados con la docencia, la investigación y la vinculación pero también por elementos de tradición e

---

<sup>71</sup> Este programa ofrece un apoyo económico mensual de \$ 600 a los alumnos y permite que los alumnos elegidos tomen sin ningún costo cursos de formación en investigación, se les otorga apoyos para realizar prácticas de campo así como para presentar resultados en congresos nacionales.

identidad que marcan la propia historia de la universidad. Es decir, el prestigio deriva de la conjunción de diversos aspectos relacionados con la formación académica de alumnos y egresados, la oferta educativa, la infraestructura, la vinculación con el sector agropecuario, las facultades y beneficios que otorga a sus estudiantes como las becas alimentarias, dormitorios, las innovaciones científicas y tecnológicas, etcétera.

Uno de los objetivos que se buscan en esta investigación es comprobar si la salida de académicos con largas trayectorias tiene algún impacto en el prestigio bajo el supuesto que justamente las trayectorias de los académicos han sido factores clave para el posicionamiento de la universidad.

La percepción del prestigio permite distinguir dos vertientes, la primera está ligada al prestigio como institución, producto de esfuerzos colectivos, políticas públicas, reconocimiento de los egresados en el mercado laboral, infraestructura, etcétera; la segunda vertiente es la que vincula al prestigio con esfuerzos individuales en donde el académico trasciende del plano institucional y logra el reconocimiento –a nivel internacional- en su campo disciplinar. Para tener un acercamiento a la percepción de los mismos académicos se les pregunta si consideran que el prestigio de la institución se basa en elementos como la formación académica y trayectorias de sus profesores. El 93.5% de los profesores del grupo E y el 88.8% del grupo S consideran que efectivamente estos dos elementos contribuyen en al prestigio de la institución, el dato sobresaliente es que el prestigio de pares puede tener una valoración por encima de los reconocimientos externos planteados desde la política educativa de Estado, como las acreditaciones de licenciaturas y pertenencia al padrón nacional de posgrados de calidad de los posgrados.

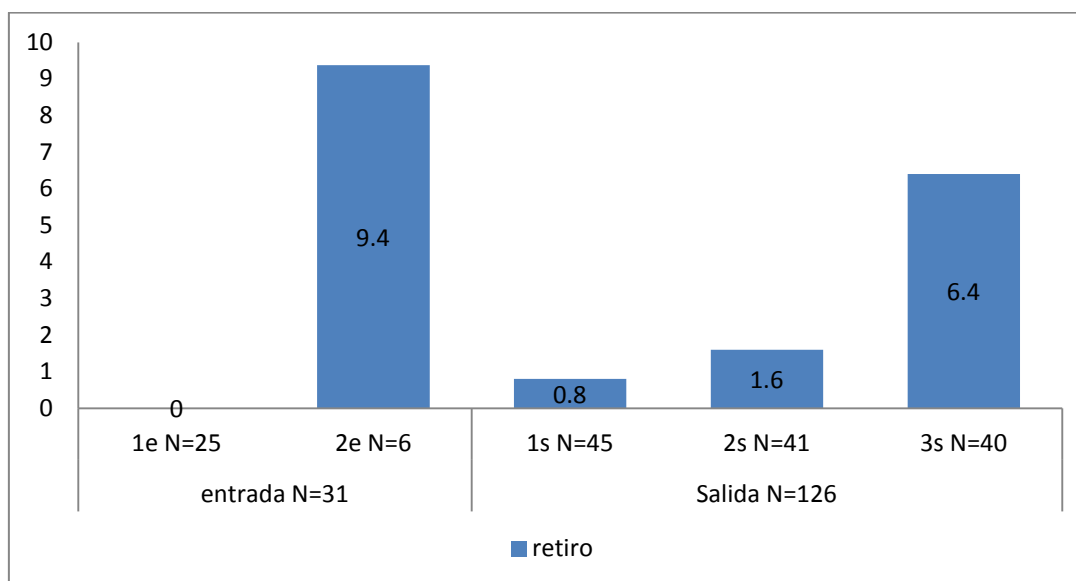
### **5.3.3 Los académicos que contemplan el retiro en el corto plazo**

A todos los académicos se les pregunta si tienen pensado jubilarse en el corto plazo, el 8.9% se plantea esa posibilidad (14 casos). Este dato es interesante al observarlo por subgrupos. El subgrupo 3s abarca al mayor porcentaje de académicos que se podrían jubilar en el corto plazo (8.8% de los académicos del grupo S), cuentan ya con la edad y con la antigüedad necesaria, en el grupo 2s se ubican los profesores que también ya estarían en condiciones de

retirarse, por eso no sorprende que el 1.6% de los académicos del grupo S se planteen la posibilidad de retiro.

El dato que llama la atención es que el grupo E sí hay profesores que posiblemente se jubilen a pesar de haber ingresado poco menos de diez años pues el 9.4% de los académicos del grupo E también han pensado en la jubilación (tres casos que pertenecen al subgrupo 2e).

Figura 29. Expectativa de retiro en el corto plazo. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

El 74.4% de los profesores que contemplan jubilarse en el corto plazo conocen las cláusulas del CCT relativas al retiro, estos datos señalan que aún hay un desconocimiento entre la comunidad académica de las prestaciones que la normatividad institucional señala para el retiro.

Entre estos profesores, el 85.7% (12 casos) señala contar con estrategias de ahorro independientes a lo establecido en el CCT para su retiro.

En diversos momentos se ha manifestado que las condiciones de retiro no son atractivas para los académicos, el 92.8% de los profesores que tienen pensado el retiro en el corto plazo consideran que las condiciones que ofrece la universidad son insuficientes para tener un retiro digno. Ante la interrogante sobre los elementos que les gustaría que la institución les ofreciera, este grupo de profesores opina que sería bueno si:

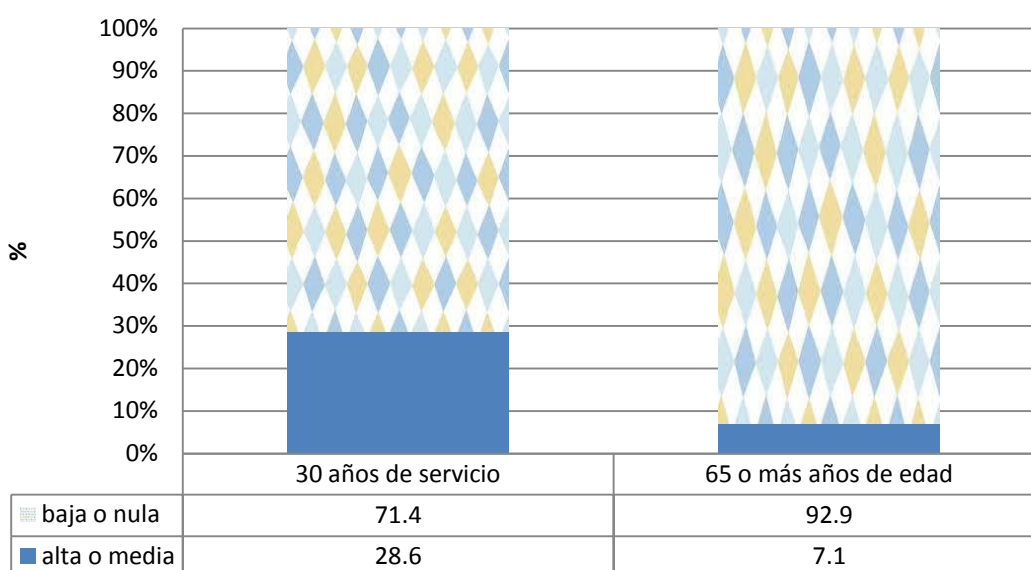
- se mantuviera el seguro de gastos médicos mayores (78.5%)
- las becas deberían estar integradas al salario (14.3%)

- es posible mantener un contacto permanente con la universidad (48.2%)
- es posible mantener un contacto parcial con la universidad (48.2%)
- seguir vinculados con la universidad a través de proyectos de investigación (48.2%)

El hecho de que casi el 50% de los académicos estén dispuestos a mantener un vínculo con la universidad una vez que se jubilen es un dato significativo pues da cuenta de la relevancia que conlleva el mantenerse activo. Por ello, es importante contar con mecanismo que permita tanto a los académicos jubilados (que posean las capacidades físicas y cognitivas, así como el interés de contribuir al desarrollo la institución) como a la universidad aprovechar la trayectoria, experiencia y los conocimientos de los académicos jubilados, no solo para que transmitan sus conocimientos sino para que también compartan sus intereses, resultados de investigaciones y experiencias pedagógicas a los académicos de reciente incorporación. Es decir, además de su participación en seminarios, conferencias, talleres o proyectos de investigación, también se pueden generar espacios que permitan intercambiar opiniones, vivencias y experiencias.

A lo largo de este trabajo no solo se ha buscado identificar qué les gustaría que la universidad les ofreciera para el retiro sino que también se les pregunta qué están dispuestos a realizar para tener un retiro digno. Llama la atención que en este grupo, el 64.3% tiene más de 30 años de servicio pero solo 4 casos señalan estar dispuestos a que se regule el retiro con 30 años de servicio mientras que el 71.4% consideran que no se debe regular el retiro, la negativa a regular el retiro bajo la variable edad es aún mayor pues solo un caso señala estar a favor de establecer un límite de edad.

Figura 30. Perspectiva sobre la regulación del retiro por edad o años de servicio



Fuente: Elaboración propia

El análisis del cuestionario permite enmarcar la percepción de los académicos de UACH acerca del recambio generacional. A continuación se presenta la perspectiva institucional vista a través de sus funcionarios, misma que se recauda a partir de entrevistas semiestructuradas (Anexo 3).

#### 5.4 La perspectiva institucional a través de sus funcionarios

El presente apartado tiene como objetivo reconocer la perspectiva institucional sobre los retos que implica el proceso de recambio generacional, para ello es preciso recordar dos aspectos. Primero, las universidades son organizaciones basadas en estructuras horizontales y verticales que se encuentran en constante tensión, las primeras refieren al campo disciplinar mientras que las segundas a los elementos racionalizados que se manifiestan a través de la asignación de responsabilidades, mismas que son direccionadas a través de sus funcionarios, en este sentido, se les atribuye la tarea de conocer, discutir y tomar decisiones sobre asuntos y problemas de la universidad, su designación se regula a través del Estatuto de la UACH. Bajo esta tesis, los cargos de gestión son ocupados por académicos con contratos definitivos por lo que su voz representa un punto de vista individual (mismo que expresa sus propias experiencias) y uno colectivo (al representar una instancia en específico) y segundo, entre los funcionarios entrevistados no necesariamente se alude al

concepto de recambio generacional entendido como la salida de académicos de mayor edad y el ingreso de profesores con rangos de edad por debajo de los cuarenta años sino que hacen referencia a la necesidad de plantear de manera institucional un proceso de renovación paulatina de la planta académica pues se reconoce como un problema que no solo afecta al académico que está en condiciones de retiro sino también a la institución pues si se piensa en un escenario en donde se dé una salida masiva de los profesores del grupo S entonces se comprometen las funciones sustantivas de la universidad, principalmente la docencia y la investigación.

Además, hay una percepción importante de acerca de la pérdida de capital humano que atraviesa el ámbito del prestigio, el conocimiento disciplinar, la organización institucional e incluso el cumplimiento de los objetivos cruciales de la universidad: la formación de profesionistas. Los siguientes apartados tienen como objetivo mostrar al lector las respuestas más representativas de los funcionarios con respecto al tema que hoy se trata.

#### **5.4.1 Percepción sobre el recambio generacional**

Contar con una planta académica en posibilidad de jubilarse presenta ventajas y desventajas para la institución. No solo se trata de enlistar o evaluar los factores positivos o negativos sino que se requiere valorar ambos. Recuerde el lector que en Chapingo el 58.2% de los profesores ya cuenta con la edad o antigüedad requerida para acceder a los esquemas de retiro establecidos por los sistemas de seguridad social, la postergación del retiro es una decisión del académico como sujeto individual, en la que realiza un cálculo en términos de evaluar el costo de su permanencia o salida, esta racionalidad limitada (concepto utilizado por John Elster) contempla las condiciones del retiro (particularmente en temas relacionados al cuidado de la salud y la ampliación de cobertura del seguro de gastos médicos mayores)

Además, hay un proceso valorativo de los méritos académico y/o financieros que dotan de un sentido de pertenencia al continuar activo, en función de ello, sería conveniente contar con un proyecto institucional que favorezca tanto la salida digna de sus académicos como el proceso de renovación de la planta académica.



En Chapingo, hay una percepción importante de que la jubilación de los académicos conlleva a una pérdida de capital humano que atraviesa el ámbito del prestigio, el conocimiento disciplinar, la organización institucional e incluso el cumplimiento de los objetivos cruciales de la universidad: la formación de profesionistas. Los siguientes apartados tienen como objetivo mostrar al lector las respuestas más representativas de los funcionarios con respecto al tema que hoy se trata.

#### ***5.4.1.1 Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada***

La percepción de los funcionarios con respecto a las ventajas de contar con una planta académica con mayor antigüedad se ejemplifica con la frase *“El capital humano de cualquier empresa, de cualquier organización o de cualquier institución es lo más valioso”* (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48). Con esta reflexión es pertinente recordar que los establecimientos, las instituciones y las organizaciones son espacios estructurados en donde se gestan los procesos de interacción social entre los propios académicos y que son éstos, a partir de su propia subjetividad quienes –a través de un juego de tensión entre el académico como sujeto individual y colectivo- persiguen los objetivos de la universidad. A lo largo de las entrevistas se reconocen cinco factores que permiten hablar de *ventajas* al contar con una planta académica con una trayectoria por encima de los 25 años de antigüedad.

Figura 31. Ventajas de contar con una planta académica con amplia trayectoria



Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas UACH

Como se muestra en la figura anterior, las ventajas aluden al hecho de contar con una vasta *experiencia* que albergan los rubros de: 1) el ámbito del proceso de enseñanza-aprendizaje, 2) el campo disciplinar, 3) los procesos administrativos, 4) la vinculación con diversos sectores y 5) la investigación.

“Muchos de nosotros ya hemos cumplido más de 30 años de antigüedad, incluso estamos ya pensando en el retiro. Cuando entramos a trabajar apenas teníamos licenciatura –y eso no todos- pero con el paso del tiempo fuimos tomando cursos, haciendo maestrías y doctorados, incorporándonos a proyectos de investigación, participando en la vida académica y política de la universidad, de manera que hoy en día la conocemos muy bien, sobre todo los que somos partícipes de las

actividades cotidianas” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

La referencia al campo disciplinar manifiesta tanto la experiencia en el ejercicio de la profesión como la posesión del conocimiento. En el ámbito administrativo se valora el conocimiento que el académico tiene de la universidad en el entendido de que identifican claramente las temporalidades necesarias para realizar algún proyecto o trámite, las instancias en donde se llevan a cabo trámites, los servicios que se ofrecen y los movimientos que son necesarios para realizar gestiones.

La experiencia en temas de vinculación se refiere por una parte a la capacidad de realizar convenios gracias a las redes interpersonales que se han desarrollado, una de las ventajas que la vinculación aporta a la UACH es la apertura de espacios para que los estudiantes realicen prácticas profesionales, servicio social o se incorporen paulatinamente a proyectos de investigación, tanto en la universidad como en otros espacios. Por otro lado, cumple con una de sus funciones sustantivas: el servicio, entendido como un apoyo dirigido a comunidades del sector primario en donde la universidad retribuye a la sociedad -en este rubro también se reconoce la realización de asesorías y consultorías.

Llama la atención que se reconoce en mayor medida el impacto que tiene en funciones didáctico-pedagógicas, espacio que incluye la familiaridad con el manejo de grupos, la presentación de temas y el conocimiento de la estructura curricular de las carreras, cuando y como realizar exámenes y evaluaciones de alumnos, que tipo de alumnos son los que se tiene en la universidad y cuáles son las características que los diferencian de los estudiantes de otras universidades o campos disciplinarios:

“Contamos con una planta de profesores altamente calificada, con una experiencia que ronda entre los 20 o 30 años o incluso más tiempo por lo que cuentan con una amplia trayectoria, de tal forma que el propio conocimiento que tienen se convierte en la principal ventaja” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

“Tenemos al profesor con un bagaje académico muy vasto, que cuenta con trayectoria, experiencia, conocimiento no solo del tipo profesional sino también que ya conoce a la institución, la forma en que se deben realizar trámites y los tiempos en que es pertinente ir realizando diversas actividades” (Entrevista 5, H, C2TC, Comisión Mixta, ant.25, e48)

Actividades como las asesorías y tutorías no se deberían afectar porque son parte de la praxis del académico sin importar su antigüedad laboral. La dirección de tesis de licenciatura depende de los propios acuerdos en los departamentos y la carga docente depende de las necesidades institucionales y del personal disponible. Lo idóneo es que quienes se han incorporado recientemente también realicen estas actividades bajo el supuesto de que cubren los perfiles necesarios para desarrollar tal fin. Es decir, las actividades de docencia como tal no deben entrar en conflicto en relación con la edad o antigüedad del académico pues son funciones sustantivas que todos deben realizar, cabe señalar que, debido a la condición física de varios profesores, se realizan acuerdos para apoyarlos como un cubículo con mejor clima, un aula en un primer piso cuando el profesor no puede subir escaleras u horarios preferenciales, si bien es cierto que esto no está establecido en ningún documento, es parte de los procesos de interacción informal que se gestan en la universidad.

Por su parte, la investigación coadyuva a incrementar el prestigio de la universidad así como acceder a financiamiento externo para el desarrollo de proyectos específicos ya que la UACH cuenta con la presencia de académicos que son pioneros en sus campos de investigación y que son considerados como referentes en el ámbito de la disciplina y de la propia universidad:

“Chapingo es una universidad con una trayectoria social importante, es de las pocas universidades dedicadas al medio rural y que ha logrado mantenerse a pesar de la propia historia, entonces hay que reconocer que a lo largo de estas filas han pasado profesores que dejan huella. No solo somos un número sino que somos quienes hemos dado vida a la historia del desarrollo del campo en el país” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

Una de las características de la profesión académica es que permite un reconocimiento (social y económico) a partir de la posesión de grados académicos, factor que se ha incentivado a partir de las políticas públicas en la década de los noventa; por ello, el nivel de habilitación y por lo tanto, de especialización de los profesores llega a ser alto, elemento que dota de prestigio tanto al académico, como a la propia universidad. En otras palabras: el ámbito educativo es uno de los pocos espacios en donde el grado académico tiene un reconocimiento, no solo en términos de validez de la

especialización de un campo del conocimiento sino también a través de estímulos monetarios. En este sentido, contar con una planta académica de edad avanzada representa grandes beneficios en términos de reconocimiento institucional derivada de la propia dinámica de la regulación del trabajo académico, sin embargo, la antigüedad laboral también plantea retos tanto para la institución como para el académico, tema que se aborda a continuación.

#### *5.4.1.2 Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada*

Diversos son los temas que se han señalado como desventajas pero en términos generales es posible identificar cuatro relacionadas directamente con los académicos: brecha generacional, usos y costumbres, vitalidad académica y resistencias. Los rubros de investigación y falta de propuestas tienen una mayor relación con la institución por lo que se revisan en el apartado 5.4.2.

El promedio de edad de los académicos de la muestra es de 59 años e incrementa con el transcurso de los años sin embargo, los estudiantes tendencialmente se mantienen en el mismo rango de edad, a este fenómeno se le conoce como brecha generacional ¿cómo impacta esta diferencia etaria? En tres de las seis entrevistas, los funcionarios coinciden en que un primer elemento que impacta se centra en el cambio en los procesos de aprendizaje. Por un lado, los alumnos tienen mayor acceso a las TIC pero de manera paralela caen en desuso métodos de estudio relevantes como lo es la lectura y el tomar apuntes, este fenómeno causa tensiones y conflictos entre alumnos y los profesores “de gis y pizarrón” ya que puede haber una incompreensión por parte de ambos actores.

“Antes la figura de autoridad del profesor con el libro en las manos era crucial ahora a un muchacho lo puedes observar con los audífonos, con el celular en la mano y estar estudiando al mismo tiempo, aprenden de otra forma. Entonces estos cambios generacionales hacen que el proceso de formación cambie también y que si no se tiene cuidado, hace que el proceso de enseñanza sea complejo en el proceso de formación [...] de alguna forma los maestros también están un poco en conflicto con ellos mismos porque no encuentran una forma de entendimiento de los muchachos al proceso que antes se llevaba a cabo, y si puede generar un poco de desesperación en algunos casos, sobre todo entre los profesores de mayor edad” (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

Esta tensión también puede ser entendida porque los académicos han aprendido cómo ser docentes a través de ensayo y error sobre su propia

marcha; algunos han imitado la forma de enseñar y conducir la clase de los profesores que han dejado huella en ellos, por lo que también pueden reproducir los “usos y costumbres”. Chapingo cuenta aún con un reglamento militarizado para los estudiantes, de manera que quienes se han formado bajo este régimen y que hoy día son académicos pueden reproducir las prácticas docentes tradicionalistas. Esto no es una aseveración que involucre a la totalidad o mayoría de los académicos pero si es un fenómeno que se ha llegado a presentar en algunos profesores de edad avanzada y constituye un reto el modificar viejos paradigmas, no solo de conocimientos científicos sino también de su propia praxis, de tal manera que se cumpla con los objetivos de la institución:

“Con un gis y un pizarrón se podía explicar algo o a través de las prácticas, llevabas al grupo a las rancharías para ver cómo nacen los puerquitos o cosas así, y ahora ya todo lo pueden ver en internet pero que lo conozcan por medios electrónicos no significa que estén preparados para resolver contratiempos, eso solo la experiencia te lo da” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

“Hay secuelas que no se han modificado. Por ejemplo, antes un profesor era el único que sabía, y con un gis y un pizarrón daba su clase y los alumnos debían poner atención y no cuestionar al profesor. Ahora eso ha cambiado, los medios digitales permiten que los alumnos tengan un acceso más rápido al conocimiento, aunque esto no necesariamente signifique que lo sepan usar (el conocimiento) pero los ves todo el tiempo con los celulares, ellos aprenden de otra forma y pues si no tienes la capacidad de adaptarte a estas nuevas formas de enseñanza y aprendizaje pues te vuelves muy intolerante. Esto sí afecta porque hay un choque entre generaciones. No digo que se dé en todos los casos pero también es cierto que son casos que sí se presentan” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

Figura 32. Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada



Fuente: Elaboración propia

También se percibe un cambio en la vitalidad académica que va desde la disminución de la salud, un mayor nivel de cansancio y un cambio en ánimo y en las expectativas personales. De manera que se conjugan factores físicos y emocionales.

“Envejecemos... esto es una realidad y significa también que nos cansamos, nos cansamos de levantarnos temprano, de atender un grupo, de hacer investigación, de los problemas institucionales, de las huelgas, de la falta de compromiso de las autoridades” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

“Si la universidad en la que laboran no ha tenido sistemas de actualización frescos constantes pues hablamos de profesores cuyos cursos pueden ser anquilosados, atrasados” (Entrevista 5, H, C2TC, Comisión Mixta, ant.25, e48)

Chapingo es una universidad con características peculiares, ha sido pionera en el desarrollo del campo en diversos momentos, sin embargo por su propia

naturaleza resulta difícil hacer innovaciones, históricamente ha atravesado momentos de olvido en el sentido de que no ha sido prioridad del Estado fomentar el desarrollo del sector primario *“la asignación de recursos federales impacta también en la asignación de recursos para las universidades del campo como la agraria<sup>72</sup> y nosotros”* (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44). Otro aspecto que se reconoce es que hay cuadros científicos a los que les cuesta trabajo transitar hacia nuevos paradigmas tanto en el conocimiento especializado como en las formas de transmitir ese conocimiento. Al hablar de dificultades se incluye la capacidad de conformar grupos o equipos de trabajo. Es decir, se han presentado casos de resistencia al cambio y una concepción individualista del trabajo.

A modo de ejemplo, hay un profesor que ha impartido una misma materia por más de 30 años por lo que cuando hay propuestas para modificar o actualizar los planes de estudio se opone contundentemente pues considera que formación del estudiante no está completa sin esa materia: *“hay una especie de pensamiento como que la materia es de quien la trabaja”* (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68) y no se concibe la idea de que se cambie o incluso, se elimine de los planes de estudio dicha materia *“no fue posible quitar esa materia, así que tendremos que esperar hasta que el maestro se jubile para modificar el plan de estudios”* (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44), entra a escena un juego de poder pues hay procesos de negociación para continuar impartiendo sus clases a pesar de que el conocimiento que se imparte sea obsoleto.

“Prevalece un espíritu de defensa de la línea que se ha venido trabajando y si bien es cierto que tienen tiempos en donde es pertinente esa forma de pensar llega un momento en que es necesario cerrar un ciclo e iniciar otro y a veces es ahí donde se dificulta” (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

Otra desventaja ha sido la resistencia al uso de TIC, aunque es importante reconocer que han sido pocos estos casos. Eventualmente también hay situaciones en donde el profesor utiliza tecnologías como power point pero en realidad lo que han hecho es digitalizar los apuntes que tiene de antaño. Sin embargo, no necesariamente significa que hay un escenario negro y blanco en

---

<sup>72</sup> Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro



el cual los profesores usen o no las TIC sino que se requiere comprender que hay matices, al respecto es necesario que las autoridades también adviertan que hay una heterogeneidad de factores que contribuyen a la resistencia al cambio. Uno de los funcionarios señala:

“Un profesor que ha impartido la misma materia durante más de veinte o treinta años, eso es lo que sabe hacer entonces el reto es involucrarlo para que sea partícipe de los cambios a través del propio convencimiento de que es necesario ese cambio” (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

Bajo esta lógica, una estrategia en el departamento de fitotecnia ha sido involucrar en la revisión de planes de estudio a los profesores que presentan una mayor resistencia a los cambios, la idea es que se convenzan por sí mismos de la pertinencia de realizar las actualizaciones.

#### **5.4.2 Tensiones organizacionales**

Las desventajas que se presentan en términos institucionales no necesariamente se relacionan con la edad o antigüedad del profesorado sino que más bien están inmersas en términos de organización y luchas de poder, temas que se abordan en este apartado.

Un primer punto de tensión se origina por la percepción entre algunos académicos de que se faltan propuestas o apoyos que son externos a la propia organización académica pero que afectan la actividad cotidiana; su discurso es que la propia autonomía le permite mantener programas con baja matrícula<sup>73</sup> por ser un campo disciplinar muy específico a pesar de no seguir la racionalidad de mercado laboral; en específico se critica la intervención del Estado en la direccionalidad de las políticas públicas enfocadas al desarrollo científico y tecnológico ya que se considera que al favorecer áreas de conocimiento enfocadas a la tecnología se dificulta el desarrollo de áreas o campos de investigación del sector primario que son importantes pero que no necesariamente reflejan la racionalidad del Estado:

“Se van privilegiando ciertas áreas del conocimiento y esto es un claro reflejo de las políticas de Estado, por ejemplo, el día de hoy está de moda todo lo relacionado con comunicaciones [...] pues se considera que contribuye al avance de tecnología e innovación pero no es el caso de otras áreas del conocimiento como lo es la genética o la conservación de recursos genéticos, entonces, si no hay apoyo desde la propia política

---

<sup>73</sup> Por ejemplo sociología rural con 47 alumnos, ingeniería forestal industrial con 29 alumnos o la licenciatura en estadística con 38 alumnos (UACH, 2011, 42)

pública, poco o nada pueden hacer las propias universidades”  
((Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

En dos de las entrevistas se manifiesta una inconformidad ante la falta de apoyo para la formación de cuadros en el campo de la agricultura, en particular, cuando señalan que hay una intencionalidad del Estado al apoyar la formación de cuadros en programas técnicos como computación o sistemas; o al aseverar que en diversos espacios la oferta educativa gira en torno del mercado laboral. El enfoque de estos funcionarios es que las políticas públicas no priorizan el desarrollo del campo en México a pesar de ellos mismos reconocen que sí hay un financiamiento para la institución. Se enfatiza que se requiere de voluntad y esfuerzo político y económico del propio Estado para apoyar el crecimiento del campo en el país:

“Mientras el gobierno no se preocupe por realmente fomentar la ciencia y la tecnología poco se puede hacer desde las universidades, porque sí formamos buenos ingenieros pero luego no tienen a dónde ir a desarrollar sus conocimientos” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68).

Sin embargo, es necesario enfatizar que ésta es una apreciación del académico que desdibuja los esfuerzos de instancias como CONACYT para apoyar proyectos de desarrollo tecnológico. Por ejemplo, los académicos que pertenecen al SNI y que participan en los posgrados son una forma de acceder a recursos de CONACYT, a través de becas para los estudiantes (de manutención y de movilidad), para los académicos (sabáticos y estancias posdoctorales) y la posibilidad de incorporar recursos económicos externos para la investigación (proyectos patrocinados). En 2012, Chapingo implementa el *Programa de Estímulos al Ingreso y Permanencia en el SNI*, otorga apoyos económicos a 124 profesores (96.7% de la institución y 3.3% profesores invitados, el monto total destinado a este programa es de \$ 8.4 millones de pesos (Villaseñor P, 2012: 71).

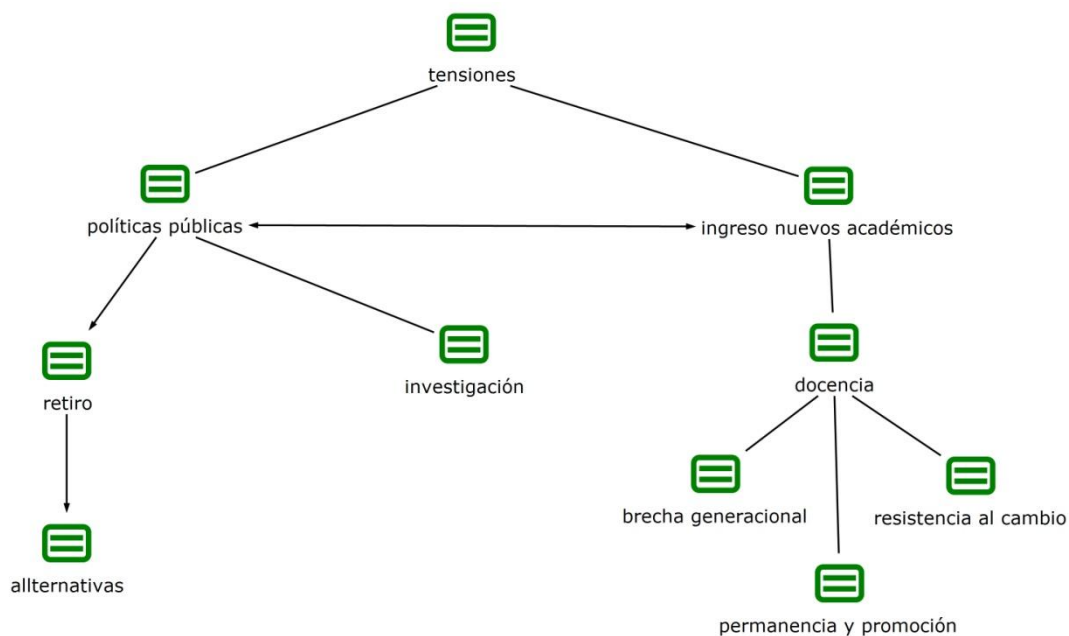
Chapingo ha firmado convenios de Cooperación Técnico-Científica de la Coordinación General de Asuntos Internacionales de la SAGARPA con países como Guatemala, Honduras, Costa Rica, Ecuador y Sudáfrica (Villaseñor P, 2012: 44), otro ejemplo es la renovación y ampliación del convenio con el Centro de Investigación en Economía y Desarrollo Agroalimentario (CREDA) en

Barcelona, España, creada por la Universidad Politécnica de Cataluña y el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentaria. Este convenio, permite que tanto profesores como estudiantes de licenciatura y posgrado de la DICEA realicen estancias de investigación en ese lugar, y que investigadores del CREDA puedan apoyar en la impartición de cursos en Chapingo.

También cuenta con un *Fondo Sectorial de Investigación en Materias Agrícola, Pecuaria, Acuicultura, Agrobiotecnología y Recursos Fitogenéticos*, el cual, es de carácter sectorial, y conforma un Fideicomiso creado entre SAGARPA y CONACYT para impulsar el sector<sup>74</sup>. Estos son solo algunos ejemplos que dan cuenta que sí hay proyectos federales e institucionales para apoyar a la universidad en la especificidad de su campo disciplinar.

De tal forma que hay una constante tensión entre el acceso al financiamiento, la direccionalidad de las políticas públicas y la función social de la universidad, a estos elementos se suman otros que tensionan el proceso de recambio generacional pues trastocan el espacio de la regulación del retiro y de las opciones de ingreso de nuevos académicos.

Figura 33. Tensiones organizacionales UACH



Fuente: Elaboración propia

<sup>74</sup> Entre 2009 y 2013 se han apoyado proyectos en Chapingo y en el Colegio de Posgraduados por un monto total de \$53'650,185.40 en el rubro de investigación aplicada

Los siguientes apartados profundizan sobre el tema de la tensión entre la organización y los académicos.

#### **5.4.2.1 Retiro y alternativas**

Al igual que los académicos, los funcionarios señalan que no hay un proyecto institucional que permita un proceso de renovación del personal académico. El primer aspecto que implica un reto para la universidad es que los esquemas de retiro establecidos por el sistema de seguridad social son poco atractivos pues se establecen topes máximos para el pago de pensiones. Los profesores que participan en los programas de estímulos ven disminuidos sus ingresos ya que dejan de percibir recursos adicionales a su salario mensual. Sin embargo, entre los profesores que no participan en los programas de deshomologación, la pensión no representa un cambio significativo en su ingreso. En ambos casos sí hay una valoración por las actividades que realizan.

Un elemento que se menciona en las entrevistas es que la universidad considera al académico como un trabajador, si bien es cierto que durante el tiempo que ha estado activo cuenta con atractivos beneficios que se han pactado entre sindicato y universidad, al momento de retirarse se acaba esa relación y en consecuencia, el beneficio de las prestaciones. Al respecto se percibe una necesidad del académico por ser valorado como individuo y no como trabajador pues si bien es cierto que las relaciones laborales se estructuran a partir de una regulación formal, hay académicos que consideran que la relación laboral va más allá del cumplimiento de un contrato:

“debe haber una congruencia porque si bien es cierto que la universidad te ofrece un trabajo, pues no hay que olvidar que como ser humano le has dedicado gran parte de tu vida, que se ha convertido en parte de tu ser y pues no es justo que al momento de salir solo te digan adiós y ya”  
(Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

Esta necesidad de reconocimiento ha encontrado eco en algunas instancias formales, como el sindicato; *la casa del jubilado* que es un espacio que coadyuva a dar continuidad a los lazos sociales que se han fortalecido por largo tiempo, se abarcan temas que no están relacionados con la universidad - gustos e intereses personales- pero a la par es un espacio de reflexión de temas relacionados con la política institucional, ofrece también la posibilidad de realizar actividades que le permitan mantener un vínculo con la universidad:

“Pues si nos hemos preocupado por que los profesores que ya se jubilaron tengan un espacio para reunirse, si quieren incluso solo para jugar dominó o platicar pero también se tiene contemplado que se realicen seminarios o conferencias [...] esta es una forma también de integrar a los más nuevos y que aprendan a partir de la experiencia de los viejitos” (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44)

“Es una forma de seguir en contacto con la gente que te ha acompañado durante casi toda tu vida, no solo se trata de compañeros de trabajo sino de los amigos, y pues algunos ya retirados y otros en proceso... es importante sentirse útil, porque si no vemos también la parte humana de las personas pues nunca van a querer retirarse” (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68)

Si se piensa en un momento donde todos los académicos que estén en posibilidad de retirarse decidieran jubilarse de manera simultánea, causaría serios problemas a la universidad, no solo en términos financieros sino de la organización, capacitación y conducción de la propia universidad. En la UNAM o la UAM se les ha ofrecido a los profesores ciertas condiciones de retiro preferenciales que constan de un monto económico atractivo además de mantener privilegios como el seguro de gastos médicos mayores, sin embargo en la UACH no se cuenta con los recursos suficientes para hacer una propuesta de esta índole por lo que se busca un ofrecimiento avalado por la SHCP de tal manera que se designe una partida presupuestal específica para este rubro para que no se pongan en riesgo las finanzas de la universidad.

Al establecerse un tope máximo para el pago de pensiones, disminuyen los ingresos del académico y el retiro es poco atractivo, el problema llega cuando la institución tampoco cuenta con los recursos económicos para proponer retiros dignos *“y en la medida que no hay salidas pues tampoco hay entrada para nuevo personal”* (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

Bajo esta tesitura es pertinente proponer programas de jubilación que permitan el retiro gradual y que a su vez contribuyan a la continuidad de líneas de investigación. La investigación se ha consolidado en algunos grupos pero se requiere de un esfuerzo institucional para fortalecer esta actividad entre más académicos pues hay una apreciación de que las líneas de investigación se definen por las trayectorias de los académicos.

La universidad debe reconocer que no solo se trata de un tema financiero o de prestaciones sino que hay aspectos que atraviesan el ámbito

personal. Entre algunos académicos se percibe el propio temor de qué van a hacer al momento de retirarse. Es decir, se presenta un sentimiento de incertidumbre *“está el temor de que voy a hacer y a eso se le llama temor de inutilidad por eso es importante contar con alternativas de retiro atractivo pero también entender que el académico antes de ser docente es un ser humano”* (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48).

La mirada de los funcionarios apunta a que una propuesta de retiro será exitosa en la medida que considere dos aspectos, primero: que la toma de decisión del académico de seguir activo o jubilarse es atravesada por una racionalidad económica en función de medir sus percepciones económicas y beneficios adicionales y b) el deseo de reconocimiento social y la sensación de utilidad, así como la comprensión por parte de la propia institución de que los académicos forman parte de la universidad, que han aportado conocimiento y tiempo de tal forma que es pertinente diseñar alternativas que le permitan mantener un vínculo con la universidad y así conservar el reconocimiento del grupo de pares y que le permita sentirse útil:

“Los académicos pueden estar en una situación de angustia si se van a retirar y no saben que van a hacer después de dar clases [...] si no tienen un proyecto claro, por eso se requiere entender al académico si no hay opción para jubilarse el está sufriendo solo que no lo entendemos [...] aquí hay otro detalle importante y que la universidad no considera: tenemos tantos años ya aquí que somos parte de la misma universidad, somos parte del inventario, entonces es difícil tomar la decisión de irte, de renunciar a un estilo de vida que has tenido durante mucho tiempo y no solo porque tengas una rutina o una estabilidad en tu ingreso. Sino que también hay un fuerte temor al tedio de no estar ocupado en algo, no hay preparación para jubilarse ni económica ni emocionalmente” (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

¿Cómo puede la universidad -bajo los esquemas de regulación actual- fomentar el retiro de sus académicos? Ya se ha señalado que la UACH carece de recursos financieros para realizar una propuesta de retiro voluntario como la que ya se ha dado en UNAM, UAM y COLMEX, en función de ello es pertinente considerar alternativas que provengan desde el propio académico, una propuesta que ya se ha desarrollado en el departamento de Fitotecnia es un programa de cursos de capacitación para que los académicos que están activos puedan obtener una certificación en alguna competencia, lo que busca es dar un valor adicional al profesor de manera que cuando se jubile cuente con los

elementos y herramientas suficientes para transitar de la praxis del trabajo dentro de la academia para ocuparse en otro espacio en donde incluso la propia institución pueda contratarlo para dar algún tipo de capacitación, asesoría o consultoría de tal forma que se mantenga una vinculación entre el académico y la universidad.

Esta iniciativa se presenta justo en el periodo en que se lleva a cabo un proceso de acreditación por lo que cumple un doble objetivo, por un lado dota a los académicos de un conocimiento específico para que al retirarse puedan desarrollar alternativas laborales, por el otro, contribuye a que la universidad cuente con una planta académica con un alto nivel de habilitación. La iniciativa de formar un diplomado para capacitar a los académicos como consultores brinda herramientas para refrendar la acreditación *“no todos aguantaron el ritmo porque pues se requiere de una disciplina de trabajo y quizá unos cuatro o cinco fueron los que culminaron los cursos y obtuvieron su certificado”* ((Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48). Observe el lector que las universidades responden a los mecanismos de Estado de regulación académica que giran en torno a la evaluación y es a través de la figura del académico que se implementan los cambios o se presentan resistencias.

En diversos momentos se ha enfatizado que la incertidumbre es un factor que se valora para continuar activos pero ¿es obligación de la universidad procurar al académico más allá de lo estrictamente establecido en términos laborales? La respuesta es no, si tan solo se mira desde el ámbito de la regulación pues esta implica definir las condiciones de trabajo pero el académico es un ser humano, por ello, algunos funcionarios coinciden en señalar que es importante que la universidad apoye propuestas que permitan al académico formar un proyecto de vida que trascienda aún después del retiro:

“No debemos olvidar que el capital humano es lo más valioso, es nuestra razón de ser, no solo por los alumnos, somos todos” (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44)

“Desarrollamos un sistema de empresas que hoy en día le confiere a uno tranquilidad, de tal suerte que si en este momento yo dijera me doy de baja como académico yo ya tengo la otra opción de trabajo, estamos hablando de la consultoría técnica que son espacios que van de la mano con nuestros procesos de formación y que también nos permiten tener espacios alternativos de desempeño, pero eso es para los que apenas van en un camino, para los que tienen un rango de edad que tiene un

tiempo de vida académica y que pueden consolidar su propia carrera académica” (Entrevista 4, M, C1TC, Preparatoria Agrícola, ant.12, 49e).

Las empresas o micro negocios pueden ser una opción que además de beneficiar al académico contribuyan para incrementar el prestigio de la universidad pues se da a conocer los resultados de las investigaciones pero no necesariamente es la solución para todos los casos, dependerá también de los propios intereses de los profesores. Este fenómeno se puede presentar como el ejercicio libre de la profesión sin embargo también ha generado efectos perversos: se han presentado casos en donde se utilizan recursos de la universidad (humanos y económicos) para las asesorías o consultorías, pero sin reportar algún tipo de beneficio institucional:

“Otros más interpretan lo de hacer servicios y se vuelve como una especie de consultorías y asesorías con recursos de la universidad pero sin beneficio para ella [...] hay un tema de lucro donde todo el beneficio es para un solo lado [...] esto no es malo cuando si hay un reconocimiento a la universidad pues permite dar a conocer los alcances de las investigaciones y de lo que se hace en Chapingo, lo malo es cuando hay un abuso de unos cuantos” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

Otras opciones que pueden ser consideradas desde el ámbito institucional es el manejo de fondos de inversión y desde el ámbito individual el contar con un proyecto de vida de mediano y largo alcance de manera que no exista un desprendimiento total de la universidad al momento del retiro. No obstante, si se piensa en un plan de retiro se deben considerar las peculiaridades de cada una de los departamentos, pues la implementación de una política homogénea para un grupo heterogéneo puede inducir resistencias al cambio.

Para finalizar esta sección, se menciona un proyecto de retiro para la UACH, que existe desde 1995 en que se conformó una Comisión de Jubilación, que señalaba la necesidad de realizar un estudio actuarial para conformar un fondo de jubilación complementario en el cual se define que las aportaciones son tripartitas<sup>75</sup>. El tema de la jubilación retoma fuerza a partir de 2008. En el VI Congreso Sindical Extraordinario del STAUACH define edificar la Casa del Jubilado, contar con contratos por honorarios para trabajos específicos para los jubilados y promover una Asociación Fraternal de Académicos Jubilados de la

---

<sup>75</sup> El aporte es de \$10.00 por académico, UACH y STAUACH, en 2007 el fondo es de \$2.5 millones de pesos, recursos que son financiados por el sindicato.



UACH, un año después se reconoce la necesidad de acceder al fondo de jubilación digna de la SAGARPA<sup>76</sup>.

En enero de 2013 el Departamento de Fitotecnia presenta al Dr. Carlos Alberto Villaseñor Perea, Rector de la Unidad el proyecto *Jubilación digna y cambio ordenado del personal académico*, el cual tiene como fundamento el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2025. En esta propuesta se presentan dos alternativas, la primera considera un Bono de retiro digno a través de una compensación especial complementaria para quienes se retiren en 2011 y el Fondo mutualista de retiro. La compensación especial consiste de una gratificación de 17 días de salario por cada año de servicio prestado (el 30% de los académicos tendrían derecho a este bono).

Por su parte el Fondo Mutualista de Retiro es para los académicos que se jubilen a partir de 2012, la idea es que por cada peso que aporte un académico, la UACH aporta \$3.25 pesos hasta un límite de \$6.5, las aportaciones deben considerar las diferencias de antigüedad (a mayor antigüedad mayor aportación). También se propone incrementar el seguro de retiro de \$16,000 a \$200,000 con una prima que sea 50% institucional y 50% del académico.

Actualmente la propuesta se encuentra en revisión, sin embargo, se aboca más a definir un esquema de retiro temporal con beneficios económicos que a una propuesta académica o institucional permanente o que resuelva estructuralmente el problema. El tema de la sustitución de los académicos jubilados solo se enuncia como justificación para proponer esquemas de retiro pero el documento carece de un mecanismo que permita capacitar a futuros académicos. Una vez que se sortea el tema de salida de académicos, es necesario abordar el ingreso de nuevas generaciones. Al respecto se reconoce que la normatividad vigente es el mecanismo idóneo (examen de oposición).

#### ***5.4.2.2 Disponibilidad de plazas e ingreso de nuevos académicos***

Al igual que una buena parte de las instituciones de educación superior del sector público, uno de los principales retos que enfrenta Chapingo es la carencia de plazas disponibles, las contrataciones se dan solo para

---

<sup>76</sup> Resolutivo de la mesa 3: Política laboral y emplazamiento a huelga del XXVIII Congreso Sindical ordinario STAUACH, octubre 2009

sustituir a otro académico ya sea porque se va de licencia o sabático o bien porque va a ocupar un cargo de gestión. También hay contrataciones indefinidas que no ocupan una plaza, esto impacta en las finanzas de la institución pues el salario los profesores que tienen plaza se cubre desde la SHCP mientras que los demás contratos se cubren con recursos institucionales que podrían ser utilizados para otras cosas (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49). Un fenómeno peculiar de Chapingo es que hay una sobrepoblación de académicos. Es decir, paulatinamente incrementa el número de profesores que reciben su pago del presupuesto institucional:

“Tenemos una sobrepoblación de académicos por encima del 20%, de manera que hay una especie de lista de espera de los profesores que tienen contratos temporales” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

“Cuando se llega a presentar una oportunidad de contrato por tiempo indefinido se ve quien es el profesor que lleva más tiempo con contrataciones por sustitución y pues se le da la contratación definitiva” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

Las contrataciones por sustitución constituyen una práctica común que no contraviene a la normatividad institucional en términos legales, pero genera tensiones y negociaciones entre grupos de poder que incluyen los sindicatos, autoridades y académicos. La normatividad establece los lineamientos de ingreso a partir de concursos de oposición para la ocupación de una plaza de manera que es posible hablar de procesos transparentes de contratación. No obstante, también se han presentado efectos perversos como las prácticas pactadas entre grupos de poder o la interpretación de las funciones o actividades de los miembros de la comunidad universitaria. En la UACH hay una regulación del ingreso, pero regula de la misma forma al trabajador de base que al de confianza o al académico:

“Esto también genera un juego de poder político pues hay tensiones que llegan a ser grandes entre los académicos y los administrativos y este factor se evidencia a tal grado que hay dos sindicatos, pues muchos no nos sentimos representados por el sindicato de trabajadores porque ve solo por intereses muy generales sin considerar la particularidad del quehacer académico, son ellos los que dicen que no hay plazas pero autorizan contrataciones que ya están perfiladas [...] se han dado muchos casos en donde les piden a los maestros que tienen contratos de medio tiempo o por asignatura que trabajen jornadas completas por el precio de media jornada y esto genera tensión y causa que haya mucha

apatía entre los propios profesores” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

“El que no exista un Estatuto también se presta para que se den ciertos acuerdos entre grupos de poder de manera que si se generan tensiones incluso al interior del propio sindicato” (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44).

A modo de ejemplo, se han definido materias y perfilado plazas para que ingrese determinado profesor de manera que se han concebido fuertes tensiones entre el STUACH, el STAUACH, autoridades y académicos, cuando se cuenta con suficientes pruebas el STAUACH busca rescindir las contrataciones fraudulentas, tarea que no es sencilla si se piensa en que al interior de la universidad se gestan procesos de negociación y defensa de grupos de poder:

“No es tan sencillo porque además te echas encima a grupos de poder y entonces dificultan tu trabajo, pero si nos dejamos pues es dar dos pasos atrás” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

“Es el propio sindicato quien nos hace retroceder porque otorga plazas más por cuestiones políticas que por académicas pero se busca que sean los menos de los caso [...] al hablar de contrataciones se han presentado conflictos a tal grado que tenemos una comisión mixta de basificación” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

Una de las inquietudes de esta investigación ha sido identificar los procesos informales de incorporación a la universidad, ya se han evidenciado algunas prácticas de luchas de poder al incorporar a la universidad a profesores vía negociación, si el grupo es lo suficientemente fuerte podrá tener inferencia en su admisión a cambio de favores:

“Hay gente que no está comprometida con la universidad sino que a final de cuentas solo ven por sus propios intereses y como le deben el favor a alguien, entonces son materia fácil para cuando se necesita apoyo para alguna cuestión política. Este hecho ha sido motivo de muchas peleas en el plano de lo político porque entran en juego tanto gente del sindicato en sus diversos polos de poder como gente de la institución, pues se necesita de la participación del que propone, del que se deja y del que se hace de la vista gorda” (Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49)

Ingresos bajo esa tesitura dan cuenta de que la universidad es un espacio de luchas de poder sin embargo es pertinente señalar que se reconoce con mayor frecuencia el ingreso a través de concursos de oposición de manera que es

posible hablar de procesos de selección transparentes, este aspecto es valorado como positivo pues permite legitimar las contrataciones, las instancias responsables de vigilar los procesos de ingreso y a los propios académicos. Otro aspecto que se ha evidenciado a través de las entrevistas es que profesionistas con un alto perfil están concursando por contratos temporales con menor remuneración, para la universidad este fenómeno es positivo en la medida que le permite mantener estándares de calidad elevados sin embargo, da cuenta de la escasa apertura de espacios para realizar carrera académica:

“Para preparatoria agrícola se están contratando personas con perfiles como pasantes de licenciatura o con licenciatura pero también tenemos casos de académicos que van a ingresar a preparatoria y que ya tienen un nivel de habilitación alto, maestría o doctorado, y que están buscando una plaza en preparatoria [...] La competencia es fuerte” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

Los académicos que se incorporan se ubican en diversos rangos de edad, lo mismo se incorporan profesores entre 30 y 35 años o menos como profesores de edad avanzada “no tan fácilmente entran a trabajar si no cuentan con experiencia” (Entrevista 6, , H, jubilado, Preparatoria Agrícola, e68) Contar con una heterogeneidad en rangos de edad favorece a la valoración de la profesión académica pues se reconoce tanto el conocimiento como la trayectoria académica y la experiencia, es por ello que no se hace referencia a un proceso de recambio generacional sino a una renovación pues “*la variedad de edades, de perspectivas, de conocimientos y de trayectorias es lo que enriquece la vida colegiada*” (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44).

“La renovación no debe necesariamente ser vista como un proceso de cambio de gente vieja por gente joven sino que debe haber un equilibrio entre personas de diferentes rangos de edad pero con las cualidades y capacidades específicas que permitan el desarrollo de los estudiantes” (Entrevista 5, H, C2TC, Comisión Mixta, ant.25, e48)

#### **5.4.2.3 Implicaciones en la investigación**

Una de las preocupaciones de la investigación es conocer si la incorporación de nuevos académicos permite la continuidad de las líneas de investigación, pero antes de profundizar en el análisis del tema se presenta una breve definición. Son espacios de producción académica que construye una perspectiva de trabajo a partir de ejes temáticos de grupos de investigación, su

objetivo es realizar proyectos, actividades o estudios que permitan profundizar en el conocimiento a través de la investigación básica y aplicada, se insertan en un área en la cual se pueden inscribir diversos proyectos de investigación individuales o colectivos. Su fin primordial es el de señalar y delimitar el tema o problemática de interés de un investigador y/o un centro de investigación.

Esta concepción da cuenta de un proceso multidisciplinar en la cual participan uno o más investigadores a través de redes o grupos que aportan diferentes enfoques; sin embargo, entre los académicos entrevistados en Chapingo, la noción de *continuidad* se limita a la idea del seguimiento de una investigación específica, que debe llevar el mismo rumbo -elemento visible en las respuestas que refieren a los proyectos y trayectorias individuales en lugar de aludir a los objetos de estudio y difusión de resultados. En ese sentido, la continuidad en los proyecto de investigación se dificulta porque la formación, la experiencia e incluso los intereses personales de cada profesor son diferentes; es decir, no existen dos personas con el mismo cúmulo de conocimientos, de manera que puede haber continuidad solo en ciertos aspectos de la investigación pero con una perspectiva diferente a partir de la trayectoria personal de quien se incorpore a la universidad.

El ingreso de perfiles diferentes es considerado como positivo porque permite renovar o innovar diferentes campos del conocimiento a través de la formación de cuadros científicos. En contraparte, la salida de un académico genera una pérdida importante de conocimientos:

“Si observamos los perfiles de otros académicos –y no necesariamente de los más jóvenes- es posible que alguno de ellos también sea especialista en una línea pero no en las otras cuatro que el maestro maneja, por ejemplo. Es decir, es prácticamente imposible que se dé una continuidad al 100%” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

La idea de que la investigación se basa en una persona -y no en el objeto del conocimiento disciplinar de esa persona- genera un foco importante de tensión al suponer que la salida del académico implica el final de un proyecto. Este aspecto adquiere significancia cuando se habla de académicos que son líderes en sus campos del conocimiento y su retiro representa serios problemas en el sentido de que no hay alguien detrás formándose en esas mismas *líneas* o con la capacidad y experiencia de seguir con los proyectos.

“Está el caso del profesor el Dr. Fidel Márquez, el maestro Fidel es un genetista muy reconocido a nivel internacional. Es un formador de los mejores genetistas a nivel mundial y se le reconoce aquí y allá debido a su trayectoria. Ha publicado una cantidad importante de artículos y libros [...] el profesor aún trabaja para la universidad, está ubicado en el centro regional de Guadalajara [...] decir que el maestro Márquez pertenece a la universidad es una garantía de reconocimiento de los proyectos, saber que está ahí y que es parte de los profesores y de los programas que están en el Padrón Nacional de Posgrados de Conacyt es garantía [...] y cuando va su nombre se sabe que los proyectos ya están adentro (de Conacyt). Es mandarlo por delante abriendo brecha, si se quiere hacer un programa para bajar recursos de Conacyt [...] aunque en la práctica él ya no haga nada en la propia investigación, se depende tremendamente de él y de su propio nombre pero el día que decida retirarse no tenemos quien los sustituya [...] este maestro es una especie de ícono” (Entrevista 5, H, C2TC, Comisión Mixta, ant.25, e48)

Las respuestas dan cuenta de que la investigación en la universidad enfrenta un doble reto: a) los problemas propios de la investigación (financiamiento, pertinencia, formación de recursos humanos, difusión de resultados, por señalar algunos) y b) la concepción misma que los académicos tienen de la investigación como una acción individual. Este último aspecto se evidencia cada vez que un académico señala que la UACH enfrenta un reto serio en el sentido de que sus investigadores no solo dotan de prestigio sino también representan una fuente de ingresos para proyectos de investigación y esto tiene un gran peso para la universidad *“ya que son pocos los profesores que realizan proyectos con patrocinios externos”* (Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68), *“la investigación recae en unos pocos”* (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44).

El alto grado de especialización de ciertos investigadores genera diversos efectos tanto positivos como negativos. El primero se deriva del *status quo* que favorece al acceso de recursos, a la apertura de convenios y el renombre de la universidad y del académico en ámbitos nacionales e internacionales. El segundo, da cuenta de la interpretación (como si fueran sinónimos) que se tiene entre el conocimiento técnico especializado -entendido como el uso o aplicación de maquinaria, software y/o equipo altamente especializado) y el conocimiento científico que da origen al uso de esa maquinaria, equipo, etcétera.

Ejemplo de ello lo vemos cuando diversos entrevistados señalan que se produce un problema para la universidad cuando los investigadores se

ausentan (ya sea por sabático, enfermedad o incluso, jubilación) pues no hay quien sepa usar una máquina especializada o que tenga los contactos con otras universidades, incluso fuera del país pero además no hay nadie detrás formándose, esto es reflejo de políticas externas y problemas contextuales: por un lado, la formación en posgrado aun es baja pero además, las instituciones no cuentan con una política de captación de recursos humanos:

“Estamos ante un problema de política de Estado donde las instituciones no tienen muchos grados de libertad para poder desarrollar sus propios programas de formación de cuadros” (Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48)

“Se reconocen esfuerzos de algunos académicos por ir formando nuevos cuadros que en algún momento determinado estén interesados en dar continuidad a las líneas de investigación. Sin embargo, el problema que se enfrenta, y no solo esta universidad, sino en general, es que a pesar de que hay formación de recursos humanos, no hay lugares disponibles en las universidades o centros de investigación, entonces ¿cuál es el aliciente para formarte si al concluir tus estudios las posibilidades de incorporación son escasas?” (Entrevista 1, H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60)

La forma de dar continuidad a las líneas de investigación es buscar perfiles que sean acordes al grupo donde se va a incorporar, con la ventaja de que se integran nuevas propuestas, ideas y marcos referenciales y que pueden realizar aportes importantes desde sus propias perspectivas. Al realizar el análisis cuantitativo se observa que no todos los profesores se asumen como investigadores pero sí participan en proyectos de investigación, esta concepción se debe a que la investigación es considerada como una actividad complementaria de la docencia pero también se debe a que hay una reticencia generalizada a la evaluación por productividad:

“La investigación –a diferencia de otras instituciones en donde llega a tener un peso fuerte- es una parte importante que permite complementar la docencia, pero en sí no es la base principal de nuestras funciones, por eso casi no hay sabáticos, y esto te lo comento precisamente para dar contexto a tu pregunta ¿quiénes están entrando? Básicamente son profesores que deben tener una trayectoria académica pero que ingresan para cubrir a otros profesores que tienen una comisión o que están como funcionarios, no tanto para realizar investigación” (Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44)

De manera que la investigación es una función que coadyuva a la formación de cuadros científicos y tecnológicos pero no es el eje central de la universidad. Se realiza para fortalecer la docencia. En este sentido, la salida de

investigadores si tendrá un impacto importante para la universidad, tanto en las propias actividades de generación de conocimiento como en la docencia en posgrado.

#### *5.4.2.4 Prestigio e identidad*

Para cerrar este capítulo se hace mención de que la universidad cuenta con un importante prestigio que se ha forjado a lo largo de la historia por ser una institución altamente especializada en la formación de recursos humanos dedicados a la agricultura. Su estructura normativa contribuye al cumplimiento de indicadores, tales como eficiencia terminal y calidad académica. Entre los profesores se observa una sensación de orgullo y pertinencia, independientemente del peso que otorguen a las actividades de docencia o investigación.

El fuerte sentido de identidad entre la comunidad se ha desarrollado en parte porque un porcentaje considerable de sus estudiantes provienen principalmente de comunidades rurales y encuentran en la universidad un lugar que les brinda techo, alimentación y educación. No solo se trata de tener un espacio donde dormir o estudiar, sino que representa –en muchas ocasiones– una posibilidad real de cambiar su expectativa de vida. Un número importante de académicos son egresados de la propia institución por lo que también han desarrollado este sentido de identidad, así mismo, ven en los estudiantes un reflejo de sus propias historias de vida de tal forma que hay un nivel de compromiso importante.

El establecimiento en sí mismo es reflejo de la racionalidad institucional de fomentar una ideología, misma que se aprecia en la propia arquitectura de la universidad. El prestigio que se ostenta gira en torno a la calidad de los programas académicos, la infraestructura, los servicios que la universidad brinda y a los propios académicos. En ese sentido, tanto la salida de investigadores con un alto reconocimiento a nivel internacional como de los profesores enfocados a la docencia que han dejado huella en sus estudiantes, si tendrá un impacto importante por lo que es necesario que se piensen en mecanismos que permitan transmitir un poco de sus experiencias a las nuevas generaciones pues no solo se trata de mantener un acervo bibliográfico sino un aprendizaje real. En términos institucionales esta estrategia puede ser a través



de programas de mentores entre los académicos con mayor antigüedad y los de reciente incorporación de tal forma que se garantice una continuidad a largo plazo en conjunto con el elemento innovador.

### 5.5 Cierre del capítulo

La Universidad Autónoma Chapingo es testigo de los cambios de racionalidad del Estado y a la par, se ha transformado con el fin de cumplir con sus funciones sustantivas.

Es una universidad con larga tradición histórica, misma que contribuye a fortalecer el sentido de identidad de su comunidad y que se expresa en sus espacios como la Capilla Riveriana o el Museo Nacional de Agricultura pero también en sus ideales, orientados a priorizar al campo como eje central de la investigación, docencia y servicio.

Los procesos de cambio se explican a la luz de las transformaciones en los aparatos de regulación que impactan de manera formal e informal en la praxis académica pues se modifica su naturaleza, contenido y organización. Chapingo es una institución con referentes simbólicos fuertemente arraigados que se mueve en espacios de aceptación, negociación, conflicto, luchas de poder entre los intereses del Estado, la orientación de las políticas públicas referentes al sector educativo y el sector primario, la propia universidad y sus actores (académicos y estudiantes)

La extensa regulación estructural de Chapingo da cuenta de las tensiones que generan cambios en los campos de fuerza y las negociaciones; el sindicato juega un papel relevante en esta lucha a pesar de que su ámbito de acción se delimita a la regulación de las relaciones laborales.

A lo largo del capítulo se ha analizado la conformación de la planta académica y los principales problemas que enfrenta al carecer de una planeación de recambio generacional, también se tiene un acercamiento a los referentes simbólicos de los académicos de la Universidad Autónoma Chapingo.

A diferencia de la Universidad Autónoma Chapingo, que es una institución con larga trayectoria histórica, la Universidad Autónoma Metropolitana es una institución joven, surge por decreto presidencial en 1973, como respuesta a un contexto sociopolítico específico: el movimiento de 1968.

### **6.1 Génesis de la UAM**

Al finalizar los años sesenta, el Estado atraviesa una etapa de crisis de poder, en este sentido tiene una pérdida de gubernamentalidad y debe buscar los medios adecuados para recuperar el control. La herramienta adecuada es desarrollar políticas educativas que mitiguen el malestar social, de manera que lleva a cabo una reforma educativa cuyo objetivo es ampliar la capacidad de cobertura del sistema, ya que las instituciones existentes no tienen la capacidad de responder a la demanda.

La ANUIES realiza el *Estudio sobre la demanda de nivel medio superior y superior en el país y proposiciones para su solución*. En sus resultados señala la necesidad de contar con un mayor número de instituciones educativas, su propuesta es crear una nueva universidad en el DF y área metropolitana. El proyecto de creación de la UAM establece que será una universidad con un modelo académico diferente a los referentes existentes (escuelas, facultades y centros de investigación como operan en la UNAM y el IPN). Desde su origen, la UAM incorpora nuevas ideas como lo es la noción de un académico que realice funciones de docencia e investigación, un estudiante con un rol activo, contenidos académicos innovadores pero lo más sobresaliente es su estructura organizacional (López Z, González y Casillas, 2000) basada en:

- Una desconcentración funcional y administrativa: a través de contar con una Rectoría General y tres unidades académicas, en la definición de un Rector por Unidad, en el establecimiento de un límite de matrícula (15,000 estudiantes por Unidad) y una organización académica divisional que acobia a diversos departamentos

- Una dirección académica asentada en cuerpos colegiados
- Un tronco común para las licenciaturas agrupadas en Divisiones (apelando a la interdisciplinariedad)
- Un sistema flexible y trimestral
- Creación de planes de estudio inexistentes en ese momento en otras instituciones

De manera que la UAM –en su origen- es una institución vanguardista por lo que la integración de la docencia y la investigación impacta de manera directa en la concepción de la figura del académico.

### *Normatividad*

La Legislación Universitaria se establece a través de su Ley Orgánica publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de Diciembre de 1973, en ella se establece que la Universidad Autónoma Metropolitana es un organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio que, de acuerdo al Artículo 2, tiene por objeto:

- Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad
- Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención primordialmente a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico y
- Preservar y difundir la cultural

### *Financiamiento*

En los primeros años de operación el presupuesto se utiliza básicamente para cubrir el pago de nómina del personal pero a partir de 1983 se modifica la distribución del ejercicio presupuestal de las Unidades. Para 1986 se otorga el presupuesto en función del número de alumnos inscritos en las licenciaturas.

En 1989 con la implementación del programa de becas y estímulos nuevamente se modifica la lógica de asignación de recursos, los salarios,

prestaciones y becas requieren del 83% del presupuesto de la universidad. Aunado a ello, la universidad participa en programa para obtener recursos extraordinarios. En 2013, el financiamiento destinado a la Universidad Autónoma Metropolitana es del orden de 5,496.00 millones de pesos corrientes (ExeCUM, 2013).

### 6.1.1 Estructura organizacional

Al proponer un modelo de universidad nuevo e innovador, se enfrenta el reto de cómo lograrlo, por ello se propone romper con la estructura tradicional –en donde hay una separación muy clara entre los centros de investigación y las universidades, de manera que la investigación y la docencia son procesos que están regulados *en y desde* espacios diferenciados-. En este sentido, la propuesta es establecer la forma de organización académica que se desarrolla en EU, es decir, el modelo departamental, bajo la lógica que este modelo permite la vinculación entre la docencia y la investigación desde un mismo espacio. La Legislación Universitaria establece desde su origen, que cada Unidad alberga tres Divisiones Académicas siendo la de Ciencias Sociales y Humanidades, la que debe estar presente en todas las unidades para que los planes de estudio contengan un factor humanista, por ello, desde el surgimiento de la UAM, las áreas de conocimiento se agrupan en cuatro *Divisiones Académicas* que están concentradas en tres Unidades Académicas. En 2005, con la creación de la cuarta sede, se incorporan dos Divisiones más.

Al interior de las Divisiones se integran los departamentos (Anexo 1, tabla G) bajo un esquema de organización que tiene como eje la idea de interdisciplina y la flexibilidad, de esta forma se favorece el desarrollo y la comunicación de la investigación (López Z, González y Casillas, 2000: 244). Desde su origen, las Unidades Académicas gozan de autonomía plena entre sí por lo que cada una establece su propio modelo educativo, en las Unidades de Azcapotzalco e Iztapalapa se define un modelo basado en asignaturas mientras que en Xochimilco se establece un sistema modular. La Unidad Cuajimalpa retoma el modelo departamental de las otras unidades e incorpora la noción de flexibilidad a partir de una estructura curricular que permita la movilidad vertical (sin seriación de unidades de enseñanza-aprendizaje, uea por sus siglas) y horizontal (ya sea en una unidad académica de la UAM

distinta o en otra universidad); por su parte, la Unidad Lerma opta por evaluar las experiencias de los modelos educativos en las otras unidades, realiza una adecuación del sistema modular e incorpora procesos de integración transdisciplinaria, establece un modelo educativo a través de talleres, seminarios y actividades extras al módulo a las que denomina TALASES (unidades de enseñanza-aprendizaje transversales).

La organización política y administrativa se establece a partir de órganos colegiados y personales que tienen como objetivo administrar los recursos de la institución así como contar con una estructura representativa que incluya a todos los sectores de la UAM, los órganos colegiados son:

- *La Junta Directiva*: conformada por nueve miembros designados por el Colegio Académico, nombran al Rector General y a los Rectores de Unidad, también resuelve conflictos entre los diversos órganos.
- *El Colegio Académico*: establece las Unidades, Divisiones, Departamentos, normas de aplicación general, entre otros. Es considerado como el máximo Órgano de Gobierno, cuanta con representación de todas las Unidades Académicas también aprueba la creación de nuevos planes de estudio y el presupuesto
- *El Patronato*: encargado de administrar el patrimonio así como de obtener ingresos para la universidad
- *Los Consejos Académicos*: cada Unidad cuenta con un Consejo Académico presidido por su Rector, entre sus funciones se encuentran armonizar los proyectos de planes y programas de estudio
- *Los Consejos Divisionales*: aprueban los proyectos de investigación de la División

Los órganos personales son:

- El Rector General:
- Los Rectores de Unidad
- Los Directores de División
- Los Jefes de Departamento

### 6.1.2 Estructura normativa

La estructura normativa del trabajo académico se sustenta en la Ley Orgánica, en el Contrato Colectivo de Trabajo, en el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA), en el Tabulador de Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPA), en el Reglamento de Becas para el Personal Académico y por las Reglas para el Ingreso y la Permanencia del Personal Académico por Obra Determinada en Áreas Clínicas. A continuación se señalan los elementos básicos para entender la estructura en la UAM.

#### 6.1.2.1 Ingreso, permanencia y promoción del personal académico

La cláusula 48 del Capítulo III del Contrato Colectivo de Trabajo de la UAM señala que:

“Son trabajadores académicos aquellos que realizan, bajo el principio de libertad de cátedra e investigación, las actividades académicas de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura, así como los que realizan, sistemática y específicamente, actividades académicas de naturaleza técnica, correspondiente a las anteriores” (UAM, CCT, 2012-2014)

Las actividades académicas se desarrollan conforme a los planes y programas de estudio. El personal académico puede ser ordinario, visitante y emérito. El tiempo de dedicación de los académicos puede ser: a) Tiempo completo con 40 horas semanales, b) medio tiempo con 20 horas semanales y c) por tiempo parcial con 15 horas semanales.

Las categorías y niveles a los académicos se establecen en el Tabulador de Ingreso y Personal Académico, TIPPA. Se cuenta además con un Reglamento de Ingreso, promoción y permanencia del personal académico señala que el procedimiento de ingreso es a través de evaluación curricular para los académicos ordinarios de tiempo determinado (temporal) y concurso de oposición para los académicos ordinarios de tiempo indeterminado (definitivo).

La promoción de los trabajadores académicos se efectúa a través de la resolución de la Comisión Dictaminadora, la cual realiza una evaluación integral de las actividades docentes, de investigación, de servicio, preservación y difusión de la cultura, experiencia y trabajo profesional del solicitante y de las actividades académico-administrativas u otras actividades realizadas en la

universidad y de las actividades académicas o profesionales realizadas fuera de la universidad. El periodo de evaluación corresponde a partir de la última promoción o si se trata de la primera evaluación, desde el ingreso.

Tabla 21. Categorías y niveles de los académicos UAM

CATEGORÍA DE NIVEL REQUISITO		
TÉCNICO ACADÉMICO	PROFESOR	
<b>Técnico Académico Asociado de Carrera:</b> Título de carrera técnica	<b>Asistente.</b>	Tener título de licenciatura. Niveles: A, B, C
	<b>Asociado</b>	Tener título de licenciatura y grado de maestría o su equivalente, más los puntos que falten para completar 13,200 puntos de conformidad con este Tabulador. Niveles A, B, C, D
<b>Técnico Académico Titular de carrera:</b> Título de licenciatura más los que falten para completar 13200 puntos Niveles: A, B, C, D,	<b>TITULAR</b>	Tener título de licenciatura y grado de doctorado o su equivalente, más los puntos que falten para completar 29,000 puntos de conformidad con este Tabulador. Niveles A, B, C
FUNCIONES		
Se integran a la docencia y equipos de investigación para desarrollar labores de carácter técnico, experimental o práctico. Su ingreso es por concurso de oposición o por concurso de evaluación curricular, conforme lo especifique la convocatoria		

Fuente: TIPPA, 2014

### 6.1.2.2 Actividades académicas

En términos laborales, las actividades académicas están reguladas por el CCT en donde se definen los derechos y obligaciones de los académicos y de la institución para el desarrollo de las funciones sustantivas pero también, en 1982 el Colegio Académico establece el RIPPPA y para 1985 se determina que la investigación es una actividad preponderante en la UAM. Para cuantificar los productos y las actividades académicas se define un tabulador que establece puntajes máximos y mínimos de manera que se pueda medir las actividades académicas para el ingreso y promoción. La matrícula de la UAM es de 45,040 estudiantes de licenciatura y posgrado<sup>77</sup>

### 6.1.2.3 Becas y estímulos

Ya se ha señalado en diversos espacios que la crisis de los años ochenta afecta considerablemente los ingresos de los académicos, como una forma de

<sup>77</sup> En 2012 la matrícula es de 42,242 alumnos de nivel superior y 2,798 de posgrado, la relación profesor alumno es de 14.8:1 (UAM, 2012a).

retención en las universidades se implementan programas de estímulos y becas en función de la productividad. Al respecto, la UAM diseña cinco programas emergentes que, con el paso del tiempo, se han institucionalizado y que hoy día forman parte fundamental de la carrera académica (Anexo 1, tabla G). El contar con estos programas de manera permanente no solo impacta en el presupuesto de la universidad<sup>78</sup> sino que también en la lógica de acción de los actores.

- *Estímulo a la docencia y a la investigación:* Implementado en 1989, su objetivo es recompensar la productividad académica principalmente enfocada a la investigación. Se requiere acumular un puntaje al año conforme al tabulador (TIPPA). El monto del estímulo se mide en salarios mínimos aunque cabe señalar que la cantidad establecida ha disminuido a lo largo de los años. Actualmente el puntaje mínimo es de 5,000
- *Beca de apoyo a la permanencia del personal académico con base del desempeño en las funciones universitarias:* En 1990 el gobierno federal crea el Programa de becas al desempeño académico, su objetivo es recompensar la productividad en investigación y docencia de profesores asociados y titulares de tiempo completo que cuenten con contratos indeterminados y con una antigüedad mayor a un año. Esta beca pretende motivar al personal académico a desarrollar un trabajo de calidad, su vigencia es bienal. El monto de la beca se asocia a la categoría y nivel de los profesores y se otorga medido en salarios mínimos. El puntaje es de 7,000 y 10,000 puntos acumulables en dos años. Surge en 1990, entre 1991 y 1994 la evaluación es por un periodo de dos años, a partir de 1994 se contemplan periodos de renovación de hasta cinco años.
- *Estímulo a la trayectoria académica sobresaliente:* Este programa se dirige a los profesores titulares “C”, su objetivo es recompensar acumulada a lo largo de la trayectoria académica de los profesores de tiempo completo con contrato por tiempo indeterminado. La característica de esta beca es que se otorga mientras el profesor

---

<sup>78</sup> En 2012 la UAM tiene un gasto total de 943,099 miles de pesos para el pago de becas y estímulos (UAM, 2012b, 19)



conservar la beca de apoyo a la permanencia o la beca de reconocimiento a la carrera docente.

- *Beca al reconocimiento a la carrera docente:* El objetivo de esta beca es reconocer las actividades de docencia realizadas en la institución, pueden participar los profesores asociados y titulares de tiempo completo y medio tiempo con contratos de tiempo indeterminado.
- *Estímulo al grado académico:* Este programa se crea en 1993 con el nombre de *Monto adicional en función del factor escolaridad*, en 1994 se cambia de nombre por el que lleva hoy día, en 1996 hay un incremento en los montos de doctorado. Su objetivo es otorgar un estímulo económico adicional para el personal académico en función de su escolaridad. El monto se otorga en salarios mínimos de acuerdo al último grado académico concluido, existe una variación conforme a la categoría y nivel del académico. Se establece un monto cero al grado de licenciatura pues se recompensa el posgrado. El estímulo se otorga si el profesor conserva la beca de apoyo a la permanencia o a la beca de reconocimiento de la carrera docente.

#### **6.1.2.4 Jubilación**

Los trabajadores de la UAM (académicos y administrativos) se jubilan conforme a los lineamientos establecidos en el sistema de seguridad social. Además, en el CCT se establecen algunas cláusulas relativas al retiro:

De acuerdo a la Cláusula 196, los trabajadores que se pensionan por jubilación, por edad, antigüedad o cesantía de edad avanzada tendrán una gratificación por antigüedad de:

- De 5 al menos 15 años de servicio, el importe de 18 días de salario por año laborado
- De 15 años de servicio en adelante, el importe es de 20 días de salario por año trabajado

En términos contractuales, existe un fondo de retiro para los trabajadores que se jubilen o se retiren por edad, antigüedad cesantía por edad avanzada o invalidez en donde la Universidad paga un monto de treinta y tres mil pesos. Además del seguro de gastos médicos mayores para el personal de medio

tiempo y tiempo completo con contrato indeterminado, el monto es por seiscientos mil pesos.

En 2011, a través del Acuerdo 06/11 del Rector General se establece el *Programa de Retiro Voluntario para el personal académico que reúna los requisitos de jubilación*, ofrece a los académicos un estímulo económico para incentivar la separación voluntaria y a su vez, que permitir que la institución propicie las condiciones necesarias para renovar la planta académica, opera con recursos extraordinarios de programas especiales SEP. El programa es temporal (entre mayo de 2011 a el último día hábil del trimestre 2013 primavera) y está dirigido a los académicos de carrera, de tiempo completo, que tengan 70 años de edad o más y con una antigüedad de 30 años de servicio o más, en la universidad. El monto del estímulo depende de la categoría: 500 mil pesos para asistente, 600 mil pesos para asociado y 800 mil pesos para titular.

Una propuesta que aún no se materializa pero que ya está prevista en el CCT es la creación de “la Casa del Jubilado” la cual tiene como primer objetivo proponer mecanismos para obtener beneficios para el personal jubilado de la UAM, tales como descuentos en adquisición de bienes, servicios y eventos culturales así como brindar alternativas de orientación psicológica y de convivencia.

### **6.1.3 Sindicato**

La UAM cuenta con dos sindicatos, el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana (SITUAM), que surge en 1975 con la idea de representar a los trabajadores en un modelo de relación bilateral. No obstante, en 1981 se excluyen aspectos académicos del sindicato (ingreso, permanencia y promoción del personal académico). En 1994, 1996 y 2002 el SITUAM realiza huelgas sin considerar la postura en contra de los académicos, quienes señalan que estas acciones perjudican a los alumnos, a los administrativos y a los propios profesores por lo que hay una sensación de poca representatividad, por lo que hay una salida importante de académicos

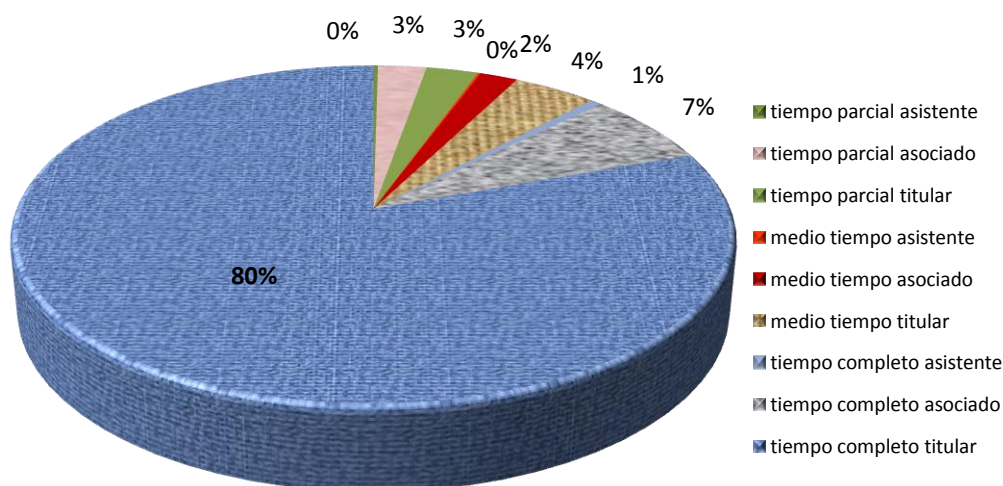
del SITUAM. El Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana SPAUAM<sup>79</sup>. La afiliación para ambos sindicatos es voluntaria.

## 6.2 Conformación de la planta académica

En 2012 la Universidad Autónoma Metropolitana cuenta con una planta académica de 3,026 profesores definitivos adscritos a cinco Unidades Académicas. Las categorías de contratación son: asociado, asistente y titular con tres modalidades: de tiempo parcial, medio tiempo y tiempo completo (Anexo 1, tabla H).

En términos generales la UAM Azcapotzalco cuenta con el 33.3% de profesores definitivos, de ellos, el 75.3% tienen la categoría de titular de tiempo completo. UAM X alberga al 31.7% de profesores definitivos, el 81.6% de su planta académica es titular de tiempo completo. La UAM Iztapalapa concentra al 29.7% de los profesores definitivos con el 84.6% de titulares de tiempo completo. En la UAM Cuajimalpa, el 80.7% son titulares y la UAM Lerma tiene el 100% de profesores titulares de tiempo completo.

Figura 34. Composición de la planta académica de la UAM por tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia

Desde su origen, la UAM se ha caracterizado por ser una institución que favorezca la certidumbre laboral, en función de ello se observa una alta

<sup>79</sup> Se constituye con una duración de tiempo indefinido el SPAUAM, en términos de lo establecido en el artículo 360 fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

proporción de profesores titulares de tiempo completo con contratos definitivos. El 80.5% de los profesores son titulares de tiempo completo.

Tabla 22. Titulares de tiempo completo con contrato definitivo UAM, números absolutos

División	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Lerma	Xochimilco	total por división
CSH	275	41	289	6	329	940
CBI	305	-	273	7	-	585
CBS	-	-	199	9	325	533
CAD	180	-	-	-	130	310
CCD	-	40	-	-	-	40
CNI	-	28	-	-	-	28
total unidad	760	109	761	22	784	2,436

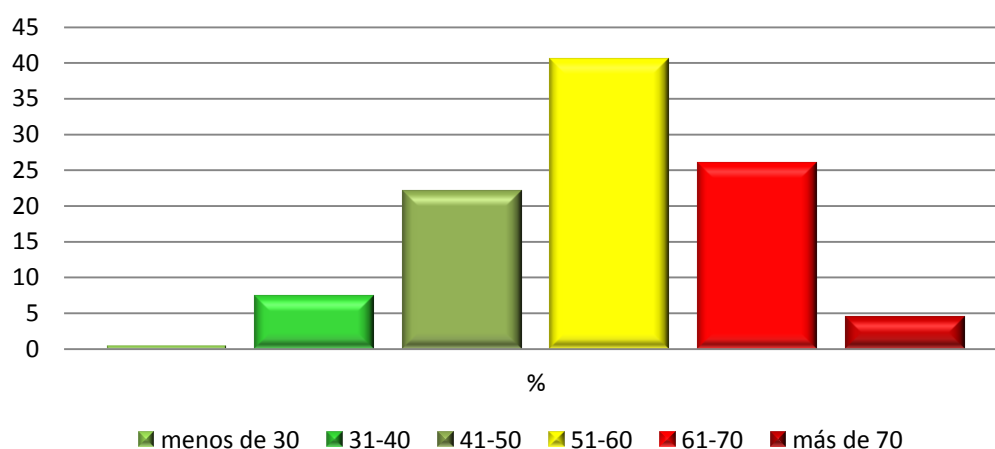
Fuente: (UAM, 2012a)

### 6.2.1 Rangos de edad

En 2012 el promedio de edad del personal académico definitivo es de 55 años y su antigüedad promedio es de 23.3 años (UAM, 2012a, 49)

El 30.2% de los académicos, cuenta con la edad señalada en los sistemas de seguridad social para acceder a la cesantía por edad avanzada (61 años de edad en adelante). Llama la atención que el 40.2% de la población académica se encuentra en el rango de edad entre 51 y 60 años, esto significa que entre el corto y el mediano plazo la mayoría de la planta académica (más de dos terceras partes) puede solicitar el retiro.

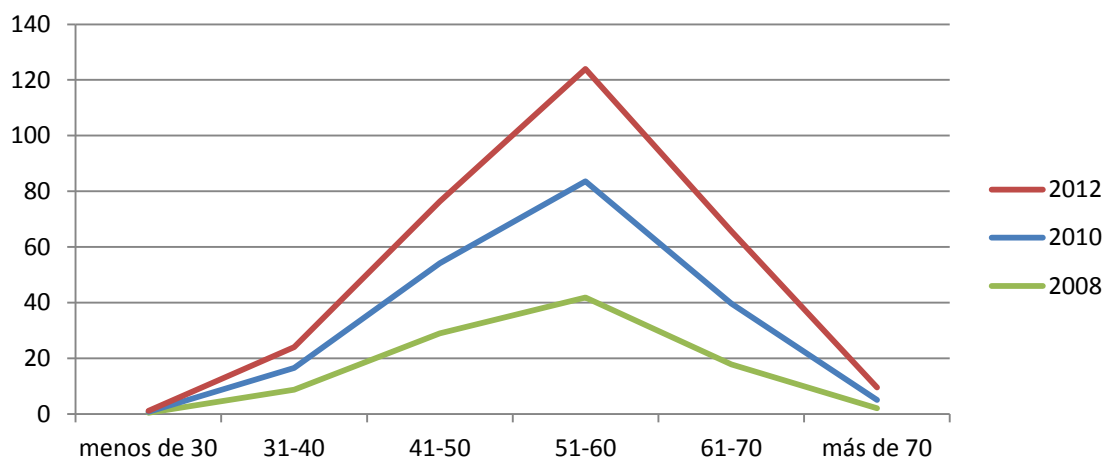
Figura 35. Composición por rango de edad UAM. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra el porcentaje de académicos que actualmente se encuentran en posibilidad de acceder al retiro por edad y/o cesantía de edad avanzada. Si se observa la composición de este mismo dato en los últimos cinco años se aprecia claramente el fenómeno de envejecimiento de la planta académica.

Figura 36. Composición por rango de edad de la UAM. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

La figura permite observar el incremento que se ha dado en un mediano plazo (cuatro años) del personal que se encuentra en el rango de 61 años en adelante, de manera que se evidencia el proceso de envejecimiento de la planta académica en la UAM, tendencia que continúa con el paso de los años

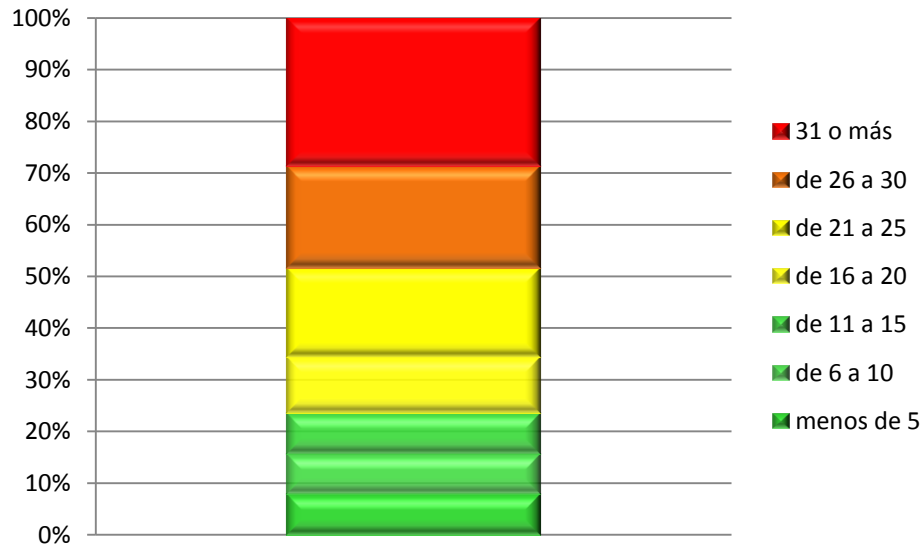
### 6.2.2 Antigüedad del personal académico

En 2005 el 6% de los académicos con contrato definitivo tienen una antigüedad mayor a 31 años, sin embargo en el mediano plazo esta cifra muestra un incremento importante, pues para 2010 la cifra es de 20.7% y continúa en aumento, en 2012 es del 28.9%.

El 48.7% de los profesores de tiempo completo de la UAM están en condiciones de retirarse en el corto plazo, este dato es importante de considerarse ya que implica pensar en estrategias que no afecten las finanzas de la universidad sino que también favorezcan el proceso de renovación de la planta docente. Esta preocupación ha estado latente entre las autoridades sin embargo no es un asunto sencillo de resolver. Un primer aspecto que se ha

considerado es ofrecer proyectos de retiro que sean atractivos para los profesores de mayor edad y/o antigüedad, por ejemplo en noviembre de 2005 se realiza una propuesta que ofrece mantener el seguro de gastos médicos mayores y una cantidad económica atractiva, no obstante, el impacto de esta iniciativa no es tan amplio como se espera en términos institucionales.

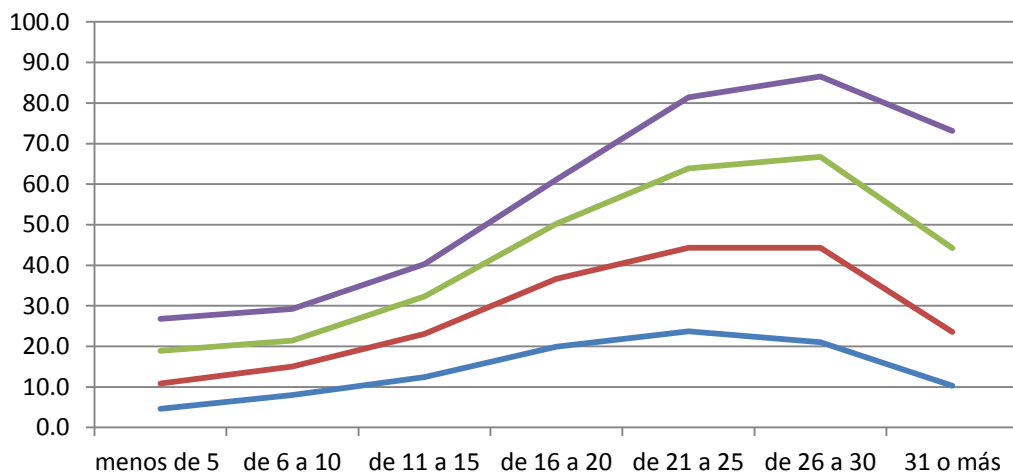
Figura 37. Antigüedad del personal académico UAM, números relativos



Fuente: Elaboración propia

Al igual que el ejercicio presentado con la edad, a continuación se muestra el incremento gradual de antigüedad entre 2008 y 2012.

Figura 38. Comparativo antigüedad, números relativos respecto al total de la planta académica



Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Los académicos de la UAM que conforman los grupos de estudio

A diferencia de la Universidad Autónoma Chapingo en donde se ha tenido acceso a la de conformación de la planta académica por categoría, nivel, tipo de contratación, edad y antigüedad, en la UAM, el criterio de presentación de la información difiere en función de la variable; así, para conocer la modalidad de contratación (tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial) se muestran números absolutos sin distinción de antigüedad o edad; en cambio, las referencias de la planta académica por rango de edad está disponible sin considerar la antigüedad o modalidad de contratación. Los datos de antigüedad están en números relativos y no muestran la categoría y nivel. ¿Qué dato permite definir la muestra para el estudio? ante estas restricciones metodológicas, la decisión es considerar la variable *antigüedad*, para conformar dos grupos de contraste.

Tabla 23. Conformación de la muestra, UAM

Grupo	denominación	antigüedad	población <sup>e</sup>	aplicados
Grupo Salida	(grupo S)	25 años o mas	1474	162
Grupo Entrada	(grupo E)	0-5 años	239	58

Nota: En el anuario estadístico se presentan datos en porcentajes en base a la nómina de la quincena 20, para fines de esta investigación, se realiza el estimado en términos absolutos, tomando como referencia una población total de 3026 académicos. (UAM, 2012)

Fuente: Elaboración propia con información de Anuario Estadístico, 2012

Para definir los grupos de estudio se considera como criterio:

- La antigüedad: El 48.71% de los académicos con contratación definitiva (1474 casos) tienen una antigüedad de 25 años o más en la universidad mientras que el 7.8% (239 casos) se incorporaron entre 2005 y 2011

Al igual que en el caso anterior, los integrantes del grupo de Salida, cubren los requisitos legales establecidos por el ISSSTE para solicitar el retiro (antigüedad y/o edad). El grupo de Entrada (grupo E) ingresa entre 2005 y 2011.

En números relativos se conoce las características de la planta académica pero no se ha identificado quiénes son, por eso se construye una muestra intencional.

Tabla 24. Conformación de la muestra, UAM

Grupo	antigüedad	Población <sup>e</sup>	Muestra deseada	Muestra obtenida	% logrado
Salida	25 años o mas	1474	227	162	71.3
Entrada	0-5 años	239	126	58	46.0

Nota: En el anuario estadístico se presentan datos en porcentajes en base a la nómina de la quincena 20, para fines de esta investigación, se realiza el estimado en términos absolutos, tomando como referencia una población total de 3026 académicos. (UAM, 2012)

Fuente: Elaboración propia con información de Anuario Estadístico, 2012

La aplicación de las encuestas se lleva a cabo a través de dos medios: directamente en la Universidad Autónoma Metropolitana y a través de una herramienta electrónica llamada surveymonkey. En total se aplican 220 encuestas, 10.5% de manera directa y 89.5% en formato electrónico.

### 6.3.1 Características generales

El análisis queda configurado por 220 profesores de tiempo completo con contratos definitivos:

Tabla 25. Pertenencia a Unidad Académica por grupo

	Grupo E	Grupo S	Total
Azcapotzalco	8	13	21
Cuajimalpa	27	9	36
Iztapalapa	7	82	89
Lerma	11	2	13
Xochimilco	5	56	61
total	58	162	220

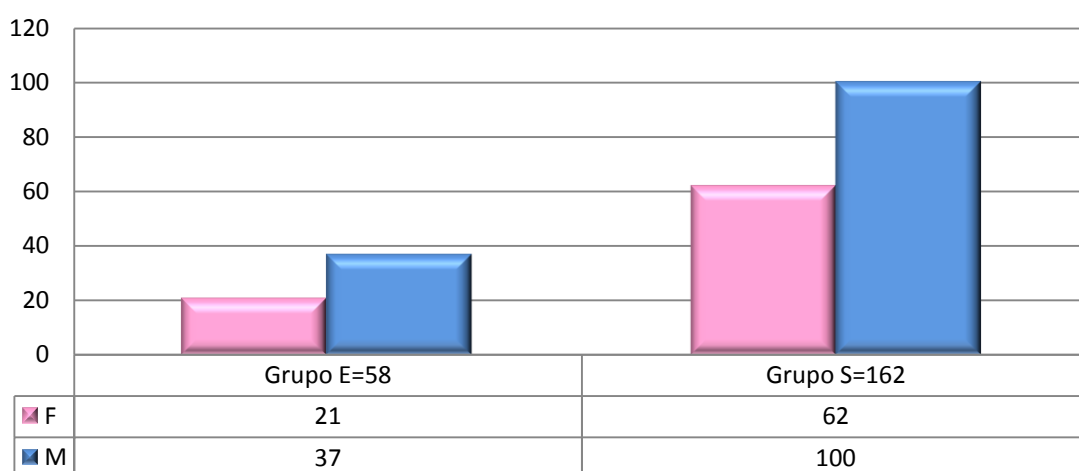
Fuente: Elaboración propia

De manera que el grupo S se conforma por 162 profesores mientras que el grupo E tiene 58. Del total de la muestra, 62.3% son hombres y el 37.7% son mujeres.

El grupo de salida está conformado por 100 hombres y por 62 mujeres, lo que representa el 61.7% y 38.3% respectivamente, mientras que el grupo de entrada está conformado por 37 hombres y 21 mujeres (63.8% y 36.2%). La muestra por género es similar a la conformación por género de la planta académica pues de los 3026 profesores, la proporción de hombres y mujeres es de 63.4% y 36.6%.



Figura 39. Conformación de los grupos por género, UAM



Fuente: Elaboración propia

### 6.3.1.1 Estructura etaria

El promedio de edad del grupo S es de 57.8 años, con una edad mínima de 47 años y una máxima de 76 años, mientras que en el grupo E, el promedio de edad es de 44.1 años de edad, el académico más joven tiene 25 años y el mayor tiene una edad de 58 años.

Tabla 26. Estructura etaria en los grupos de estudio, UAM

Estadísticos descriptivos					
grupo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica
Salida	162	47	76	57.8	11.5
Entrada	58	25	58	44.1	15.0

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de correlación  $R^2$  obtenido (0.6128) en la muestra indica que existe una relación positiva entre la edad y la antigüedad. Se observa que a diferencia de Chapingo en donde hay académicos mayores de 65 años con menos de cinco años de antigüedad, en la UAM no se presenta este fenómeno pues el profesor con mayor edad en el grupo de entrada es menor a los sesenta años.

El 68.6% de los académicos que conforman la muestra tienen 51 años de edad o más, mientras que el 73.3% tienen una antigüedad de 25 años o más de cotización. Al igual que en la Universidad Autónoma Chapingo, se realiza una re categorización de manera que se puedan percibir las diferencias de percepción en función de la edad – antigüedad. En el grupo de entrada (grupo E) hay una distancia de 33 años entre el académico más joven y el de

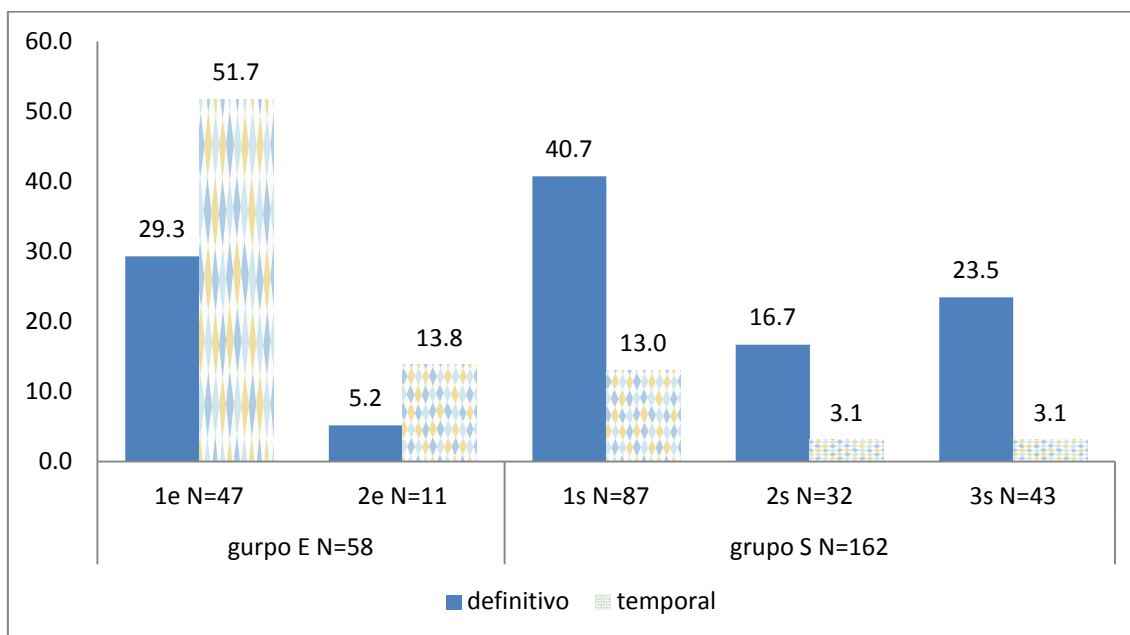
mayor edad mientras que en el grupo Salida (grupo S), esta diferencia es de 29 años. Al igual que en el caso anterior, la muestra se divide en cinco subgrupos. El grupo E, alberga dos subgrupos denominados: subgrupo 1e -con los académicos de 50 años o menos, ya que representan el grupo de académicos más lejano a cumplir los criterios necesarios para el retiro tanto edad como antigüedad y subgrupo 2e, con los académicos mayores de 51 años.

Para el grupo de salida se construyen tres subgrupos, el primero (subgrupo 1s) lo forman profesores que cumplen por lo menos con un requisito (edad o antigüedad) pero que se pueden jubilar en un plazo mayor, en el segundo (subgrupo 2s) se ubican los académicos que en el mediano plazo pueden jubilarse ya cumplen por lo menos con un requisito (edad o antigüedad), finalmente (subgrupo 3s) corresponde a los profesores que –tanto por edad como por antigüedad- podrían acceder al retiro en el corto plazo.

#### ***6.3.1.2 Ingreso***

Las primeras contrataciones que se realizan en la UAM toman como base lineamientos y tabuladores existentes en la UNAM. Los primeros concursos de oposición se realizan en el último trimestre de 1975, a partir de entonces se define este mecanismo de ingreso en el CCT cuya normatividad queda expresada en las primeras Condiciones Generales de Trabajo pactadas entre la universidad y el sindicato y que se van adecuando para dar respuesta a la complejidad de la naciente institución. No obstante, no es sino hasta 1982 cuando en el marco de la elevación de la autonomía universitaria a rango constitucional se hace posible una separación entre los asuntos de carácter académico y la agenda de negociación bilateral con el sindicato. Esta separación se concreta al definirse el Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico de la UAM (RIPPPA) el cual es el equivalente al Estatuto del Personal Académico de la UNAM. Desde su origen, la UAM se ha caracterizado por contratar a los profesores bajo la modalidad de tiempo completo y con contratos definitivos, tendencia que se observa entre los académicos del grupo S, donde el 81% ingresa con contratación definitiva y solo el 20% ingresa de manera temporal, este factor genera seguridad en el empleo y permite establecer condiciones laborales para desarrollar una carrera académica.

Figura 40. Tipo de primer contrato UAM. Números relativos por grupo



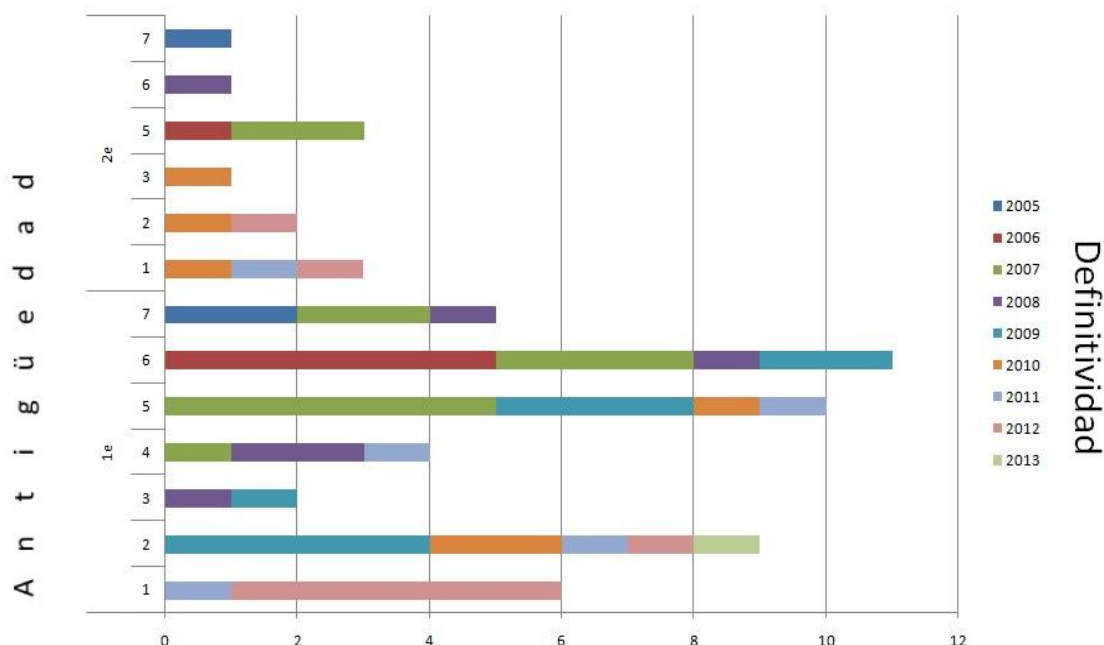
Fuente: Elaboración propia

Ante la interrogante sobre el tiempo transcurrido entre el ingreso temporal de un académico y la obtención de su definitividad, se presentan varios panoramas:

- En el grupo de salida se encuentran profesores con una edad superior a los sesenta años que ingresan con contrato temporal debido a que en la década de los setenta la universidad está en proceso de construcción, no solo de infraestructura, sino de organización y plazas por lo que señalan que son contratados de manera temporal en lo que se crea la plaza
- En esta institución se ha presentado un fenómeno de contratación temporal por largos periodos o incluso de manera indefinida, principalmente entre los académicos que se incorporan en la década de los ochenta –un mismo profesor es re-contratado para cubrir plazas temporales antes de contar con una plaza definitiva- por ello hay profesores con antigüedad mayor a los 25 años pero que han obtenido su definitividad después de los años noventa
- También se presentan casos donde el profesor ingresa durante los primeros años de contratación de la universidad –ya sea con contratos

temporales o definitivos- que posteriormente han salido de la institución y se han reincorporado por lo que se les considera su antigüedad.

Figura 41. Antigüedad – Definitividad. Números absolutos, grupo E



Fuente: Elaboración propia

La figura muestra como los integrantes del grupo E tienen contratos temporales durante periodos más largos, en parte, este fenómeno se produce por la dificultad de los establecimientos de ofrecer plazas disponibles definitivas. La universidad ha recurrido a estrategias permitidas en su legislación como la contratación temporal para cumplir con las actividades principalmente de docencia (periodos sabáticos, licencias, etcétera), este mismo fenómeno se observa en Chapingo, de manera que la temporalidad se ha convertido en una estrategia de permanencia para un grupo de docentes que esperan la oportunidad de incorporarse con mejores condiciones (firmar la definitividad). Cabe señalar que en este grupo no se observa una relación directa entre la edad del profesor y el tipo de contratación, no obstante, los datos obtenidos en los cuestionarios señalan que el 25.7% de los profesores de este grupo ingresa con una edad superior a los cincuenta años de edad (6.8% con contrato definitivo y 18.9% con contrato temporal, sin llegar a una edad avanzada). Este hecho también es indicativo de que hay un proceso de renovación de la planta académica pero éste no necesariamente es un recambio generacional.

Lo que se pretende resaltar es que los mecanismos de contratación actual se sostienen en grados académicos, experiencia docente y publicaciones, sin importar la edad. Al establecer dichos criterios bajo la creencia de que se logra la calidad educativa se modifica los nuevos perfiles de ingreso (totalmente diferentes a los perfiles requeridos hace 30 o 40 años) pero se sigue contratando bajo la misma de regulación laboral. Así, las universidades utilizan recursos como la temporalidad como medio de mitigar los problemas que enfrentan.

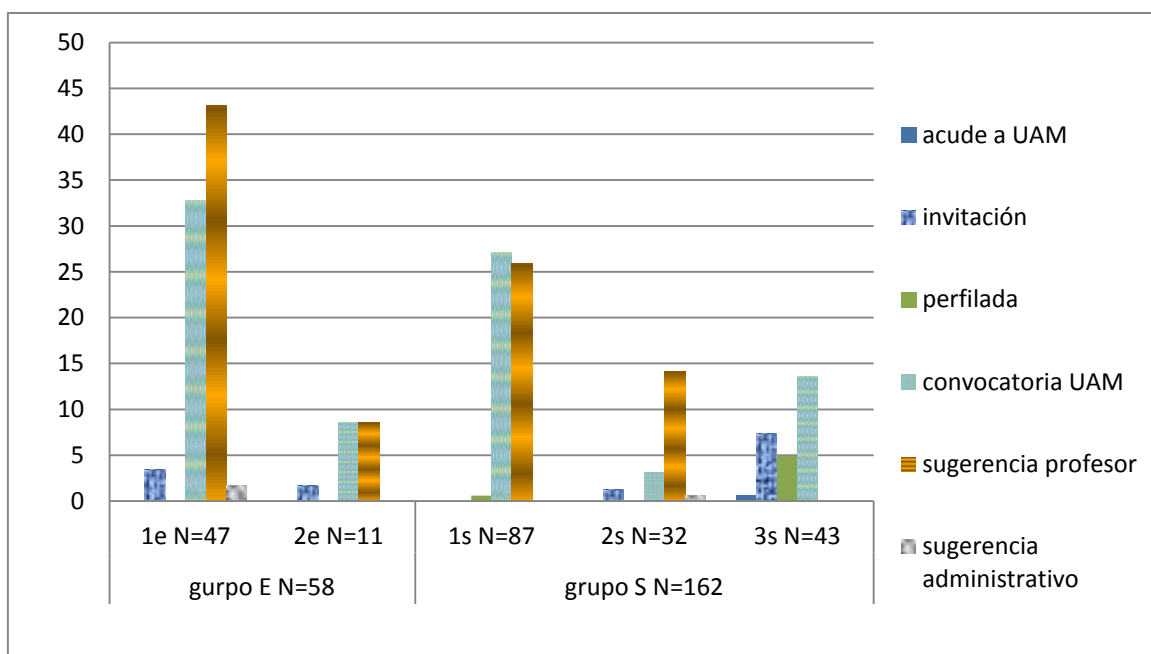
¿Cuáles son los principales medios por los que un académico se entera de una plaza? Ante esta interrogante se observan diferencias significativas entre ambos grupos. En el grupo E las principales tendencias (51.7%) son por sugerencia de un profesor, al mirar por subgrupos, esta cifra incrementa entre los académicos más jóvenes (43.1% del subgrupo 1e y 8.6% subgrupo 2e), las plazas disponibles se publican a través del semanario UAM, en sus versiones electrónicas e impresas, el 41.4% del grupo E se entera de la plaza a través la propia universidad (página web, convocatoria impresa, etcétera) de ellos, 32.8% son del subgrupo 1e y 8.6% del subgrupo 2e. El ingreso de los académicos está regulado bajo lineamientos de vigilancia, en el caso UAM es a partir del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia, así mismo, se forman Comisiones Dictaminadoras para valorar la actividad académica, al ser los propios académicos quienes conforman las Comisiones hay subjetividad en la interpretación de la norma del TIPPA y en los propios juicios académicos, de tal forma que las propias disciplinas reconocen que no son los mismos criterios de evaluación en todas las áreas de la actividad académica.

El 5.1% del grupo E señala la invitación como medio de incorporarse a la universidad. Al analizar con detalle estos casos se observa que –a diferencia de los profesores que ingresan por invitación en los años setenta y que se incorporan sin ningún tipo de evaluación- son profesores que forman parte del proyecto de la Unidad Lerma, de manera que se les invita -pero a diferencia de la planta docente de fundadores- a *participar* en el concurso de oposición y son evaluados bajo los lineamientos institucionales.

Por su parte, en el grupo S se observa el 53.7% se entera de la plaza por sugerencia de un profesor, un 35.2% de publicación de convocatoria en la institución, un 8.6% por invitación (entre 1974 -1979 y solo un caso en 1983).

Este fenómeno da cuenta de que los procesos de socialización son importantes en la medida que los académicos que ya forman parte de la institución, al existir la disponibilidad de plazas, notifican a otros profesores.

Figura 42. Como se entera de la plaza UAM. Números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

A pesar de la publicación y las reglas formales, hay una fuerte influencia de los académicos para que se postule por una plaza (aunque el cuestionario no permite distinguir el tipo de relación entre el académico y el candidato es posible que se trate de ex alumnos de licenciatura o posgrado). De manera que hay una vinculación entre los académicos y los candidatos potenciales. Ejemplo de esta situación lo constituyen los académicos que se han incorporado a la Unidad Cuajimalpa donde hay jóvenes recién egresados que ya cuentan con grado de doctor o que están por concluirlo.

Dicha Unidad se ha caracterizado desde su inicio porque los docentes que se incorporan deben tener un doctorado, al inicio (2005) son contratados bajo la modalidad de *profesor visitante* –figura que se encuentra regulada desde la Legislación Universitaria “en virtud de su alto nivel académico, se incorpora de forma temporal a los planes y programas académicos, con la categoría y nivel que fije la comisión dictaminadora divisional correspondiente, previo el análisis curricular respectivo” (UAM, 2007, 73)- con contratos

temporales (por tres años) antes de obtener la definitividad, con la clara intención de favorecer la carrera académica a largo plazo de jóvenes profesores; durante los años posteriores se han incorporado profesores con grados de licenciatura y maestría, así mismo se busca un equilibrio entre las edades de los académicos.

Con la intención de que sea posible la consolidación de la Unidad debe haber profesores jóvenes<sup>80</sup> (principalmente provenientes de otras instituciones) que desarrollen su carrera académica, profesores de edad media que ya cuentan con la experiencia de trabajar en la universidad y que conocen el modelo educativo y organizacional y profesores de mayor edad (en ocasiones fundadores) que cuentan con una mayor experiencia en investigación y que conocen la estructura de la universidad. El 89% de los académicos de la muestra que están en la Unidad Cuajimalpa ingresan por concurso abierto de oposición y de ellos, más del 60% decidieron participar ya que algún profesor les sugirió concursar por la plaza.

La Unidad Lerma en 2012 cuenta con 22 profesores titulares de tiempo completo, 13 de ellos miembros del SNI por lo que cuentan con una planta académica altamente calificada, no obstante, se caracterizan porque en su mayoría son profesionistas egresados de otras instituciones educativas (principalmente la UNAM) o incluso, profesores extranjeros. En pocas ocasiones los estudios de posgrado se han realizado en la UAM, es decir, la vinculación no se ha dado en una relación académico-alumno sino que ha sido un proceso de búsqueda de candidatos especialistas de otras instituciones por lo que las plazas se dan a conocer de diferente manera que en Cuajimalpa (aunque el acceso a las plazas también ha sido un proceso cauteloso).

En ambos casos es significativo para la propia institución que exista ya la planeación de contratación con impacto de largo plazo que contemple el recambio generacional y que se ajuste a las políticas públicas actuales pues incluso antes de ingresar ya tienen experiencia docente, productos del trabajo, etcétera.

La Legislación Universitaria señala que el mecanismo de ingreso de un académico es a través de concurso de evaluación curricular o por concurso de

---

<sup>80</sup> Denominados como los *baby doctors* cuyos perfiles son el reflejo de las condicionantes actuales que regulan la carrera académica (*merit pay*)

oposición, mecanismos que permiten elegir al mejor candidato para ocupar una plaza, así mismo, se cuenta con instancias evaluadoras (Comisiones Dictaminadoras) que den validez y legitimidad al proceso de selección conforme a los criterios establecidos en el Reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico, de manera que los procesos de selección sean transparentes. La normatividad dota de legitimidad a los procesos como el concurso de oposición y de evaluación curricular, a partir de valorar al candidato; puede existir puntos de tensión ante los procesos y criterios valorativos de las comisiones en la medida en que sean utilizados –o no- como espacios de negociación e intervención entre los intereses de un colectivo o grupo, los institucionales y los sociales.

Una práctica informal que ha sido utilizada como medio de negociación es recurrir a la publicación de plazas perfiladas. Factor que tiene ventajas y desventajas, entre las ventajas se encuentra que abren la posibilidad de incorporación a un sujeto en específico, sin embargo, no hay injerencia sobre el procedimiento ya que la evaluación se realiza por las Comisiones Dictaminadoras, al concurso de oposición o de evaluación curricular, pueden llegar más candidatos de los esperados, e incluso, obtener una evaluación mayor. Entre los académicos que componen la muestra de la UAM, se reconoce un caso en donde la plaza se crea con base al perfil del académico.

El 94.8% de académicos del grupo E han ingresado a través de concurso abierto de oposición mientras que el 5.2% restante ingresa por evaluación curricular, no se presentan diferencias significativas por subgrupo. Por su parte, el grupo S muestra una mayor diversidad en los mecanismos de ingreso. El 62.3% ingresa por concurso abierto de oposición principalmente en los subgrupos cinco y seis (rangos de edad 41-50 y 51-60 y antigüedad de 25 a 30 años) que acumulan el 41.4% de ingresos por concurso abierto. Entre los académicos de este grupo, el segundo medio de ingreso es a través de invitación (13.6%), es decir, profesores en el rango de edad de 61 a 70 años con más de 30 años de antigüedad<sup>81</sup>. Otra diferencia a nivel de subgrupos es al observar el ingreso a través de evaluación curricular pues son los subgrupos 5,

---

<sup>81</sup> Algunos de los fundadores de la UAM se ubican en estos subgrupos.

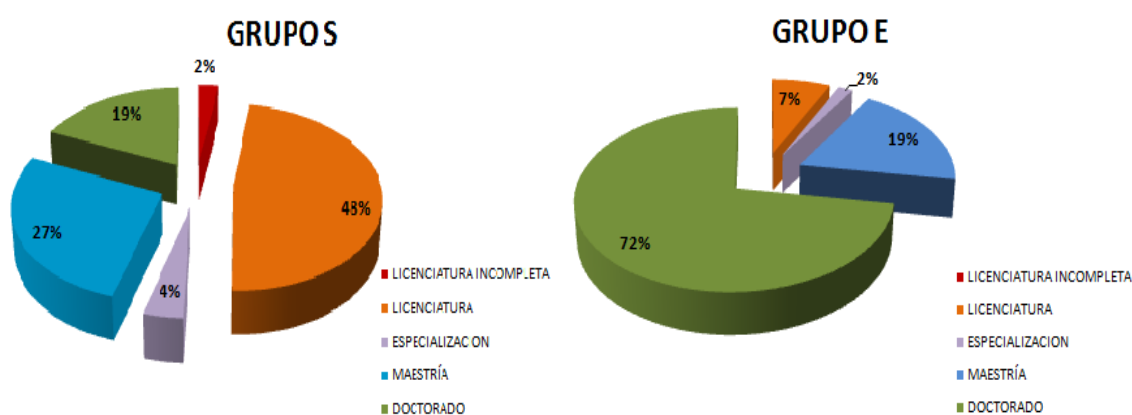


6 y 7 quienes señalan este medio, mismo que no aparece entre los académicos con 35 años o más de antigüedad.

A partir de la década de los noventa, la regulación del trabajo académico se caracteriza por estar basada en una estructura meritocrática, el gobierno federal define programas específicos como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) y el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), este programa adquiere relevancia en la medida en que reconoce que hay una la relación entre el nivel de vida de los profesores y la calidad de la enseñanza (Loyo, 1997), apoya a las instituciones educativas para que sus profesores cursen posgrados de una manera planificada en busca de la consolidación institucional de los grupos o cuerpo académicos, esto implica que al interior de los grupos también se existan negociaciones para determinar el tipo de formación de cada profesor, los tiempos, los perfiles docentes que se requieren en el corto y mediano plazo, por señalar algunos.

Los programas federales y los programas institucionales propician una apreciación favorable de la obtención de grados académicos. La UAM ha sido un claro ejemplo de la adaptación de los académicos a éstas políticas.

Figura 43. Máximo grado al momento del ingreso UAM. Números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

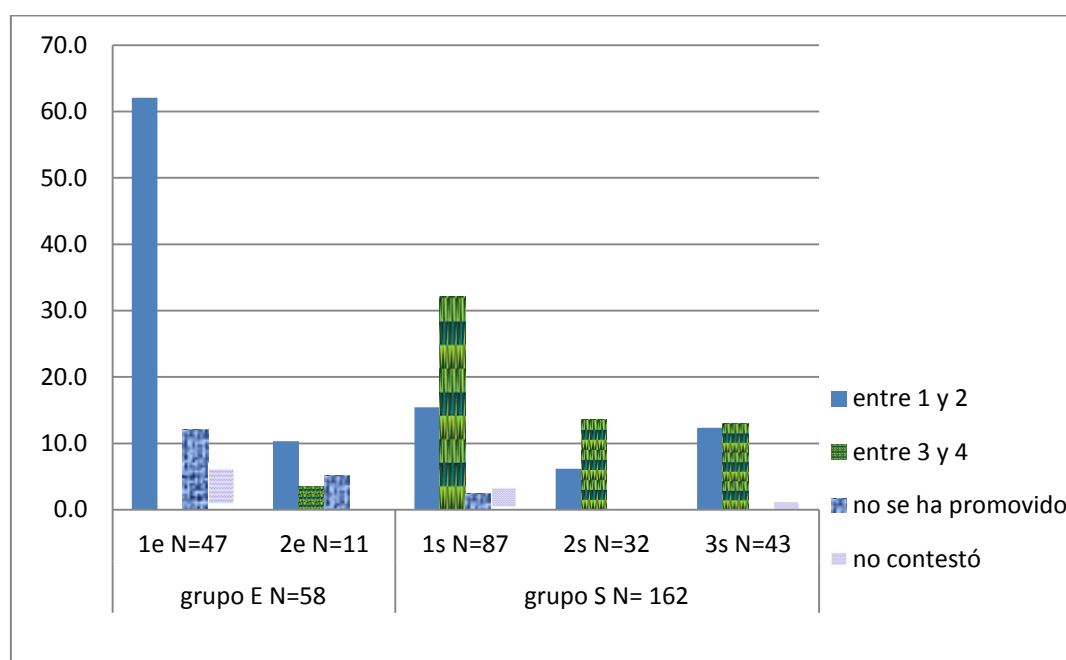
Por eso, en el grupo S hay una mayor diferenciación en el grado académico al momento del ingreso. Anteriormente se ha señalado que durante los primeros años de conformación de la universidad se contrata a jóvenes estudiantes de licenciatura, el 2.5% de los académicos del grupo S señalan ingresar con

licenciatura inconclusa mientras que el 48.1% cuentan con licenciatura al momento de su ingreso, el 27.2% ingresa con maestría y el 18.5% con doctorado. La figura muestra claramente el cambio en los grados académicos entre el grupo S y el grupo E.

### 6.3.1.3 Permanencia y promoción

En 1982 se establece el Reglamento de ingreso, permanencia y promoción de la UAM. La promoción es entendida como la evaluación de las actividades desempeñadas en el Departamento de adscripción (académicas y administrativas) mientras que los estímulos reconocen las funciones de docencia e investigación. La solicitud de promoción es independiente a la solicitud de estímulo pero consideran los mismos productos del trabajo.

Figura 44. Promoción de académicos UAM. Números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

En el grupo E, el 12.1% (subgrupo 1e) y el 5.2% (subgrupo 2e) no se ha promovido, para identificar si comparten alguna característica en particular es necesario mirar al detalle las particularidades de estos profesores.

Se trata de un grupo de 14 profesores, de ellos, el 65% (9 casos) con contrato definitivo adscritos principalmente a las unidades de Cuajimalpa y Lerma, a excepción de un caso en Iztapalapa (que ingresa con maestría), estos académicos, al momento de su ingreso cuentan ya con doctorado y se

incorporan como titulares B y C, es decir, no se trata de profesores que no quieran promoverse, sino que, al ingresar con la categoría y nivel más altos ya no hay hacia donde promoverse. El otro 35% (5 casos) son profesores que ingresan a Azcapotzalco, Iztapalapa, Xochimilco y Cuajimalpa (2 casos), la categoría de estos profesores es asociado (con grado de licenciatura) y titulares (con maestría y doctorado) lo que significa que este grupo si tiene opción de promoverse.

Este dato es interesante porque refleja precisamente como la regulación actual del trabajo académico ha modificado los perfiles de ingreso en comparación con los académicos del grupo S. Es decir, hoy día, los académicos que ingresan tienen la categoría de titular por lo que no necesitan promoverse.

No es de extrañar que entre los académicos del subgrupo 2s y 3s se concentran los profesores con mayor edad y antigüedad que han alcanzado la categoría y nivel más alta (Titular C) esto significa que ya no hay posibilidad de promoverse pues se encuentran en lo más alto de la pirámide, por lo que sus aspiraciones se mueven en otra dirección.

#### ***6.3.1.4 Participación en el programa de Estímulos***

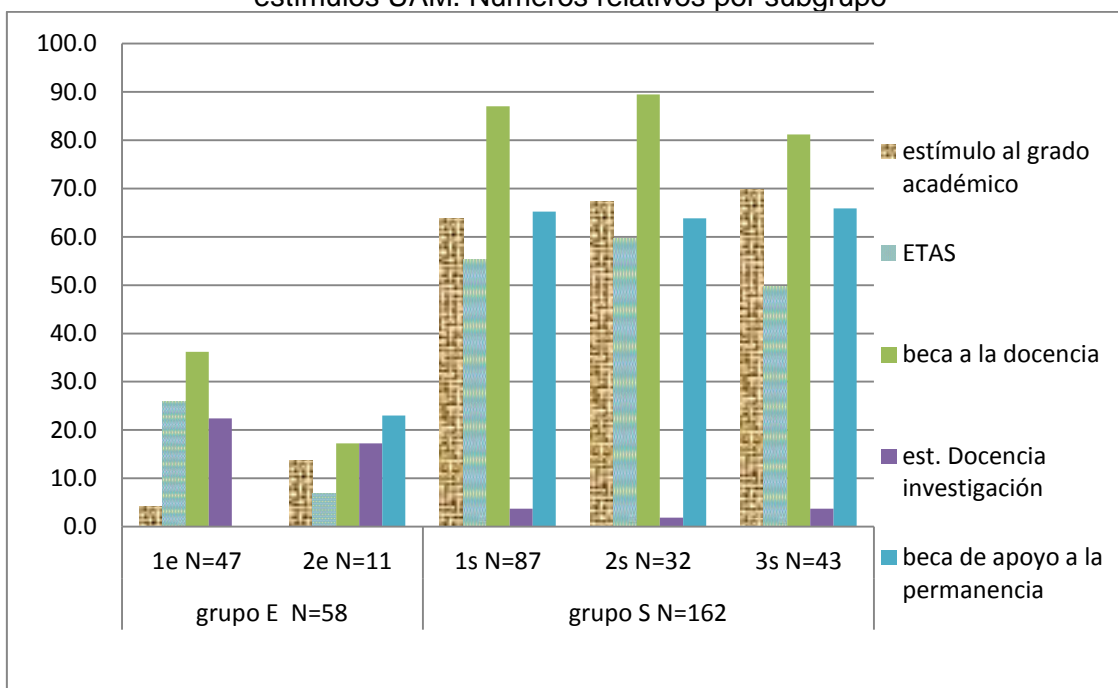
La UAM ha sido una de las universidades más generosas en cuanto a su programa de estímulos y becas. El presupuesto aprobado en 2014 para el pago de becas y estímulos es de 1'043,862 miles de pesos (UAM, 2014) cifra que incrementó \$100'763 miles de pesos con respecto a 2013.

La regulación del trabajo académico inicia con el *Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico* (RIPPPA) y el *Tabulador de Ingresos del Personal Académico* (TIPPA) a mediados de los ochenta, en el marco de una crisis financiera que no logra superarse, los académicos lidian con la pérdida de poder adquisitivo y la caída salarial mientras la universidad busca mecanismos que le permitan cumplir con las funciones sustantivas y conservar a los académicos de carrera, la solución temporal es diseñar un programa de diferenciación salarial a partir de cuantificar la actividad académica, enfocándose principalmente en la investigación. En 1988 se aprueba el *Reglamento de becas* con la finalidad de que los académicos puedan cursar estudios de posgrado, medida direccionada

tanto por el Estado que inicia una etapa de racionalidad vinculada con la modernización pero también por la universidad para que su personal obtenga grados bajo una lógica institucional en aras de fortalecer los grupos de investigación.

El programa de becas es exitoso, no solo porque representa un ingreso adicional para el académico en un momento de crisis, sino porque crea instrumentos y procedimientos para regular y conducir la investigación, pero la implicación más grande es que modifica la lógica de la praxis académica que, ya empezaba a direccionar la conducta del académico a través del SNI, pues orienta acciones y proyectos, bajo ese tenor, los estímulos adicionales fomentan la carrera académica a través de diferenciar las funciones de docencia e investigación, mismas que son cuantificadas y valoradas a partir de un tabulador de puntos. En este sentido, la participación en el programa de deshomologación salarial representa la formación de nuevos referentes simbólicos que se refuerzan paulatinamente con la implementación de otros estímulos -que en conjunto- pueden representar hasta un 70% del ingreso mensual. La participación de los académicos en voluntaria, sujeta a un proceso de evaluación que si bien es cierto ha sido motivo de críticas, cuenta con altos niveles de participación

Figura 45. Académicos que participan o han participado en los programas de estímulos UAM. Números relativos por subgrupo



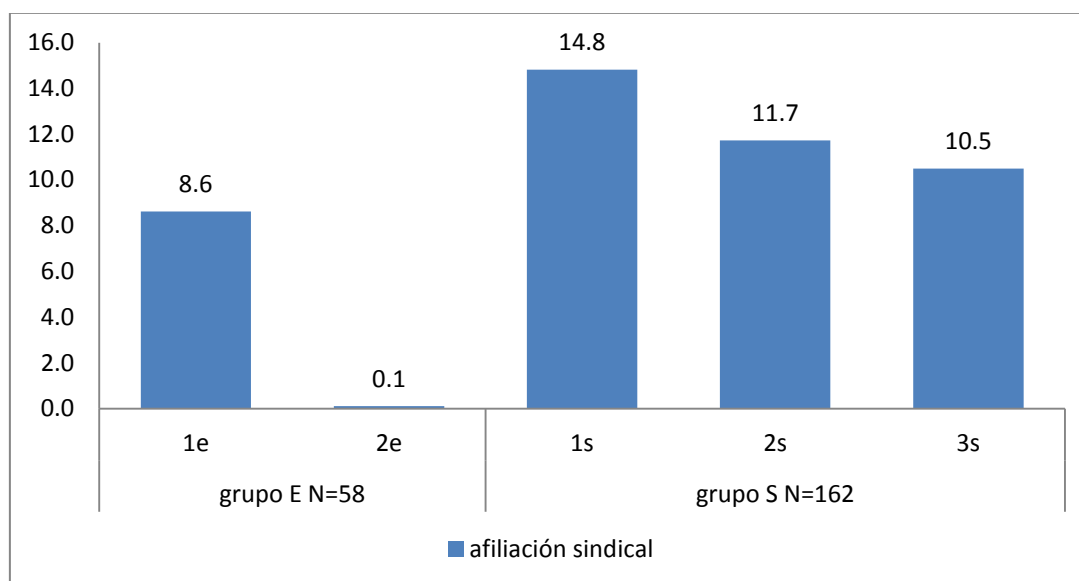
Fuente: Elaboración propia

La beca a la permanencia y la beca a la docencia son las que tienen una presencia similar en los subgrupos de Salida. La participación de los académicos del grupo E en los programas de becas es menor que en el grupo S, sin embargo, la beca a la docencia también se ubica entre las becas con mayor participación. Los académicos con mayor edad y antigüedad se mantienen activos en los programas de becas, este dato es significativo pues evidencias que aún cuentan con vitalidad académica.

### 6.3.1.5 Participación sindical

El sindicato en la UAM ha jugado un papel relevante en la negociación contractual, no obstante, en los últimos veinte años ha perdido fuerza pues solo el 30% de los profesores están afiliados al sindicato. Del grupo E es el 10.3% que está afiliado mientras que del grupo S es el 37%.

Figura 46. Afiliación sindical, UAM. Números relativos por subgrupo



Fuente: Elaboración propia

La participación sindical es mayor en el SPAUAM (sindicato de académicos) que en el SITUAM (sindicato de trabajadores).

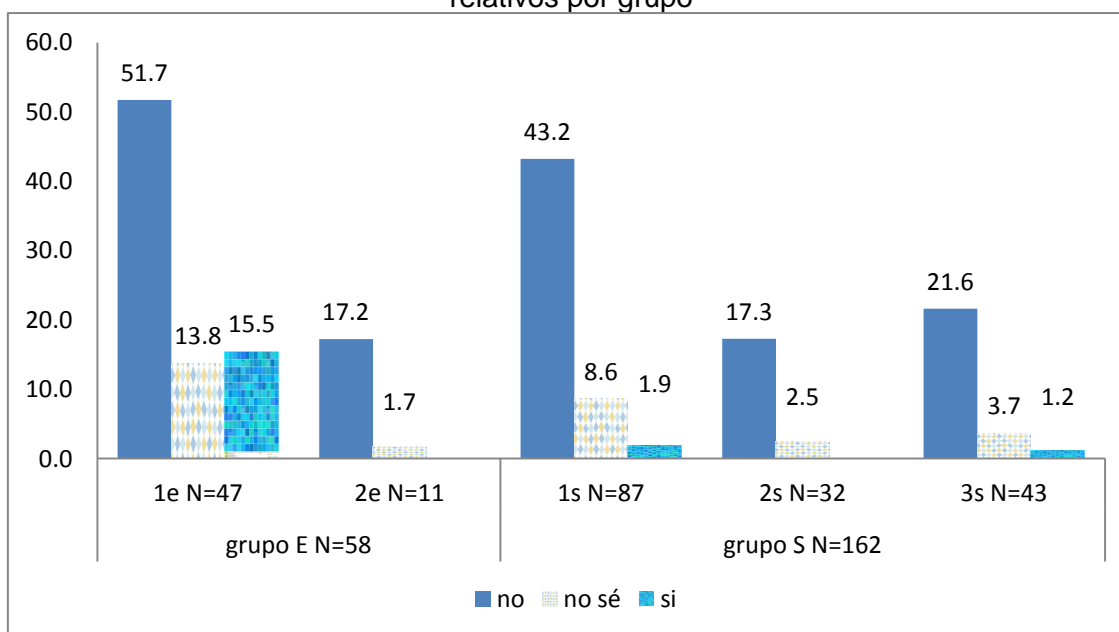
### 6.3.2 Percepción sobre el recambio generacional

Hablar de recambio generacional planificado implica contar con estrategias financieras y organizacionales que permitan a la institución realizar eficazmente una renovación de la planta académica. Significa también modificar tanto la racionalidad y creencias de los sujetos como la capacidad instrumental de las instituciones; sin embargo, al igual que en ocurre en la Universidad Autónoma Chapingo, en UAM la percepción general es que no hay una preocupación real por contar con programas atractivos de retiro. Esta percepción desdibuja los dos esfuerzos institucionales que se han puesto en marcha con apoyo de recursos extraordinarios para incentivar el retiro voluntario (en 2005 se jubilan bajo este programa 168 profesores titulares y en 2011 se publica el Acuerdo 06/11 vigente hasta 2013).

#### 6.3.2.1 Planificación institucional para un recambio generacional

El 78.6% de los académicos encuestados consideran que en la UAM no existe un proceso de recambio generacional, el 15.0% del total de los académicos que señalan no saber si existe o no un proceso planificado y el 6.3% restante consideran que si hay una planificación institucional para renovar su planta académica. ¿Quiénes son los académicos que consideran que sí hay una planificación institucional?

Figura 47. Percepción sobre planificación de recambio generacional UAM, números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

Al analizar por grupos se aprecia que el grupo E tiene una percepción más alta de que si hay un recambio planificado ¿Su incorporación a la UAM se vincula con esa percepción? El primer elemento que llama la atención es que pertenecen al subgrupo 1e, que representan al segmento de los más jóvenes, sus edades varían entre los 25 y los 40 años (a excepción de un académico con 50 años de edad), están adscritos a la Unidad Cuajimalpa (6 casos), Lerma (1), Iztapalapa (1) y Azcapotzalco(1). Por su parte, en el grupo S, se ubican en los subgrupos 1s, con edades entre 47-58 años adscritos a Cuajimalpa (1) e Iztapalapa (2), y el subgrupo 3s con edades entre 65 y 74 adscritos a Iztapalapa.

Esta distribución invita a reflexionar si en las Unidades de reciente creación se ha implementado un esquema de contratación que permita un recambio generacional, no solo a partir de especificar perfiles académicos sino que pretende impactar en el cambio de la estructura etaria de la planta académica; por lo menos, ese es el planteamiento del Dr. José Lema -Rector de UAM en el periodo 2005-2009, quien señala que se han incorporado paulatinamente jóvenes académicos en las Unidades de Cuajimalpa y Lerma con el fin de coadyuvar al proceso de recambio generacional de la UAM.

La racionalidad de contratación en las Unidades de Cuajimalpa y Lerma es completamente diferente de las otras tres unidades (que crecieron y se consolidaron a la par de las políticas educativas). En las Unidades de reciente creación se contempla una visión que permita la consolidación de la Unidad y de los académicos en un periodo corto, en Cuajimalpa, las primeras contrataciones son como profesor visitante, se caracterizan porque se define como prioridad la formación (doctorado), mientras que en Lerma, también se busca la incorporación de académicos con doctorado.

Al cruzar esta información sobre el medio por el cual se enteran de la plaza es interesante ver que el 50% responde que a través de la convocatoria y el otro 50% por sugerencia de un profesor, es decir, se les invitó a participar en el concurso de oposición, por lo que no es de extrañar que sean precisamente esos académicos quienes tengan una mayor percepción de que sí hay una estrategia institucional que favorezca el recambio generacional aunque la

percepción aún es baja si se considera que solo el 15.5% del total de la muestra ha contestado positivamente.

El tema es complicado si se piensa que una estrategia de recambio no solo implica definir perfiles de ingreso en función de un grado en las unidades de reciente creación, pues los académicos de mayor edad también pueden cumplir con este requisito, se requiere considerar las ventajas y desventajas que implica establecer criterios en función de la edad como la escasa o nula experiencia docente o el conocimiento de la institución –tanto de su organización administrativa como académica (que este punto puede ser una fortaleza para los académicos que ya tienen una trayectoria en la universidad).

Si bien es cierto que el planteamiento de contrataciones de jóvenes académicos en Lerma y Cuajimalpa parece una propuesta efectiva de recambio generacional que camina en una dirección (consolidación de las Unidades) en realidad, es difícil predecir los procesos de interacción y el rumbo de la acción que se desarrollan en una universidad que opera con las mismas reglas estructurales pero que sus jugadores más recientes se han formado bajo racionalidades conductuales diferentes, y por tanto, sus referentes simbólicos también son diferentes.

Es decir, mientras los profesores del grupo S se han adaptado a las nuevas formas de regulación del trabajo académico, en el grupo E ya ingresan con la mentalidad y lógica meritocrática –incluso cuando generan estrategias personales como estudiar un posgrado o publicar- para tener la *posibilidad* de incorporación. Es decir, ya desde antes del ingreso, hay una conducción de sus acciones.

A la par de las políticas de contratación, en las otras unidades se proponen proyectos de retiro voluntario para que paulatinamente se pueda contratar a nuevos profesores; pero no es posible (ni legal ni éticamente) definir un criterio de edad pues la normatividad señala que el candidato que cumpla con los criterios académicos será electo para ocupar una plaza sin importar la edad; en ese sentido, la planificación de un recambio generacional debe considerar un equilibrio, no en términos de la edad de los académicos sino del impacto en las funciones de docencia e investigación generadas por las lógicas de conducta.



Con respecto a las condiciones institucionales del retiro, llama la atención que el 18.9% de los profesores del grupo E conocen las cláusulas relativas al retiro, es de esperarse que la cifra sea baja pues estos profesores se han incorporado recientemente a la universidad. Por su parte, entre los académicos del grupo S el 60.5% no conocen las cláusulas de retiro pactadas en el CCT a pesar de que en este grupo se encuentran los profesores con mayor antigüedad y edad.

Uno de los principales motivos por los que se posterga la jubilación es porque disminuyen considerablemente los ingresos mensuales de los académicos, ya que se pierden los ingresos adicionales obtenidos por los estímulos y becas pero también porque hay una regulación desde el sistema de seguridad social que establece la existencia de un tope medido en salarios mínimos (diez salarios mínimos), por lo que se les pregunta si cuentan con estrategias de ahorro independiente a las prestaciones otorgadas por la universidad. Al respecto, el 41% de los académicos señalan sí contar con una estrategia.

Si el dato se observa por grupo, se aprecia que el 36.2% del grupo E y el 42.6% del grupo S han desarrollado algún tipo de estrategia de ahorro. Este aspecto es importante porque no solo está presente entre los académicos que podrían estar cercanos al retiro sino que da cuenta de una mayor planeación en el proyecto de vida en general.

### ***6.3.2.2 Plazas liberadas***

En el caso de UAM se puede considerar que las plazas disponibles surgen bajo dos coyunturas: la primera relacionada a la creación de dos Unidades<sup>82</sup> y la segunda por plazas de nueva creación en una Unidad o por cambio de adscripción, renuncia, jubilación o fallecimiento de un profesor.

La creación de nuevas unidades ha sido posible gracias a la formación de alianzas (que a su vez implican tensiones y juegos de poder) entre los académicos de las tres primeras unidades<sup>83</sup> pero también responde a inercias

---

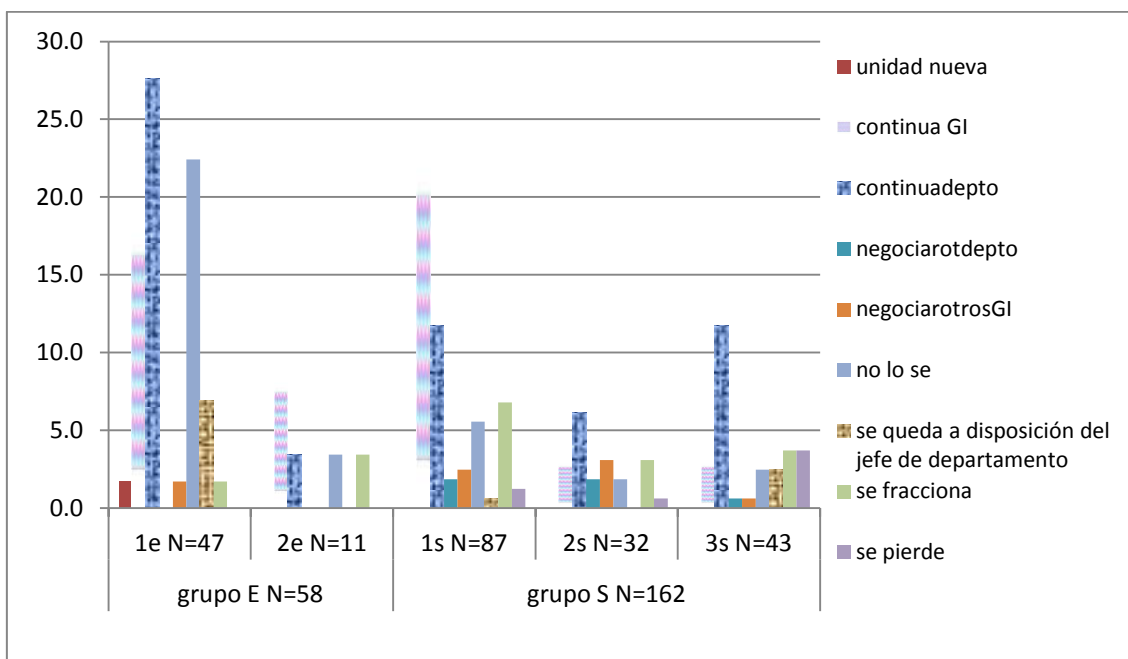
<sup>82</sup> En 2005 la Unidad Cuajimalpa la cual inicia funciones con cinco carreras de licenciatura y en 2009 UAM Lerma que inicia con tres licenciaturas.

<sup>83</sup> El hecho de que reconocidos académicos sean invitados para conformar las nuevas unidades permite dar legitimidad al proyecto. El caso de la Unidad Cuajimalpa se caracteriza porque son profesores de la Unidad Iztapalapa y la Unidad Xochimilco quienes dan vida al proyecto.

de la propia regulación de la actividad académica de la UAM, pues en ella se establece que la comunidad debe participar para realizar proyectos de expansión y, además para dar legitimidad, se requiere recurrir a profesores especialistas –no solo en sus campos de conocimiento sino también de las virtudes y oportunidades de mejora del modelo educativo- que favorezcan la creación y puesta en marcha de las Unidades. Es decir, se aprovechan las reglas que la propia organización ha definido.

En la Unidad Cuajimalpa la dinámica consistió en invitar a participar en este proyecto a profesores de las tres Unidades primarias con reconocidas trayectorias, experiencia en cargos de gestión y con un alto prestigio en sus propias disciplinas. Cabe señalar que estos procesos están permeados por tensiones y negociaciones que incluyen el factor de afinidad personal (donde un académico que ya se ha incorporado al proyecto invita a sus conocidos y éstos a su vez incluyen a colegas o a profesores que conocen por sus trayectorias) de manera que el ingreso ha sido más restringido que en las Unidades ya operantes.

Figura 48. Percepción sobre las plazas liberadas UAM, números relativos por grupo



Fuente: Elaboración propia

La percepción del grupo E sobre las plazas es que se otorgan para el departamento y para los grupos o áreas de investigación, la idea de una plaza

perdida o de la necesidad de negociación con otro departamento está ausente. También hay una quinta parte (21.1%) de los profesores que desconocen qué sucede con las plazas libres, dato relevante si se observa por Unidad pues de los doce casos que se presentan, dos terceras partes son académicos de Cuajimalpa y Lerma<sup>84</sup>, también se reconoce que hay procesos de tensión y negociación entre áreas de investigación (1.8%, académico de la Unidad Xochimilco).

Otro ejemplo de las tensiones que se producen se evidencia cuando el 14.3% de los profesores (8.8% del grupo E y 5.6% del grupo S) señalan que la decisión de contratación y definición de perfil queda en manos del jefe de departamento a pesar de que la regulación institucional establece los procedimientos para determinar las plazas<sup>85</sup>, esta situación se reconoce en las Unidades Azcapotzalco (tres casos), Iztapalapa (tres casos) y Xochimilco (cinco casos) instituciones con referentes simbólicos ya establecidos pero también en Cuajimalpa (tres casos). La percepción de estos académicos es que a pesar de haber una normatividad, en las relaciones cotidianas operan los campos de fuerza, en donde la jefatura de departamento –al contar con la legitimidad que le otorga las Reglas Operativas- es el espacio idóneo para la negociación. Durante la aplicación de cuestionarios, algunos profesores señalan que el jefe de departamento *perfila* las plazas justamente para dar respuesta a las negociaciones con grupos o actores específicos, no tanto en función de los intereses institucionales sino que imperan los intereses personales.

El grupo S presenta una mayor diversidad de opiniones aunque en términos generales hay un consenso sobre la continuidad para el departamento y para el área o grupo de investigación. No obstante, se presenta un mayor porcentaje de profesores que señalan la necesidad de negociar con otro departamento principalmente entre las Unidades Iztapalapa y Xochimilco, o bien, entre las áreas o grupos de investigación.

---

<sup>84</sup> UAM Lerma no tiene plazas disponibles por el momento ya que su oferta académica es de cuatro programas de licenciatura, la respuesta del académico manifiesta una preocupación ante el panorama de negociaciones en los departamentos ya que no hay un antecedente.

<sup>85</sup> Las Reglas Operativas determinan que el Jefe de Departamento presenta “justificadamente al Director de División las necesidades de personal académico y administrativo del Departamento a su cargo para el año siguiente” (UAM, 2013, 29) de manera que entre sus funciones está redactar y firmar las convocatorias previa consulta con los miembros del personal académico de su departamento (RIPPPA)

Otra de las respuestas significativas es que la plaza se fracciona esta respuesta se presenta con mayor frecuencia en las tres primeras unidades, incluso, se llega a reconocer que se pierde (dos casos Xochimilco y uno en Iztapalapa).

### *6.3.2.3 Impacto en el Recambio generacional*

El recambio generacional es una preocupación que incrementa en la medida que los académicos acumulan edad y/o antigüedad pero –tal y como se ha señalado previamente- consideran que no hay estrategias o políticas institucionales que favorezcan la salida digna de académicos, y por ende, la incorporación de nuevos actores. ¿Existen diferencias significativas en la apreciación del impacto en la organización de la universidad de acuerdo a la antigüedad?

El 22.4% (13 casos) de los académicos del grupo E consideran que el recambio generacional modifica las modalidades de contratación. Este dato adquiere sentido al diferenciar las condiciones y los contextos de contratación en las diferentes Unidades de tal forma que se observa que la percepción es mayor entre los académicos de las Unidades de reciente creación, pues si bien es cierto que no se modifica la regulación definida por el RIPPPA y el TIPPA también se reconoce que hay una política informal que impera en el momento de orientar las plazas.

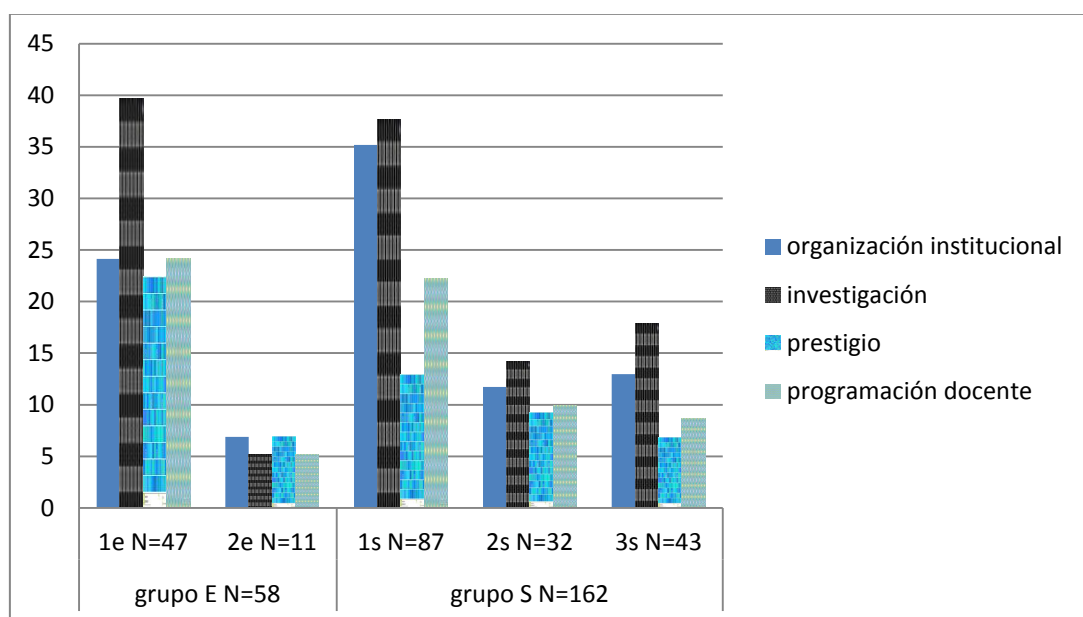
El 44.8% señala que sí impacta en la investigación pero de manera positiva, nuevamente predomina la visión de académicos de Cuajimalpa y Lerma pues se generan grupos de investigación nuevos con líneas diferentes a las que se trabajan en las otras unidades. El 69% de este grupo señala que el prestigio de la universidad no se ve comprometido ante el recambio generacional ya que tanto los académicos con mayor antigüedad como los de incorporación reciente son reconocidos entre sus colegas por sus méritos académicos.

Los académicos encuestados señalan que la programación de unidades de enseñanza–aprendizaje se realiza función de las necesidades institucionales, por ello el recambio no impacta en la organización o la programación, pues es un proceso independiente de la edad del académico. Sin embargo, al momento de realizar la programación, hay negociaciones que

incluyen el horario del profesor –pues se han dado casos en donde el profesor no quiere o puede, presentarse a una hora determinada -pese a que tengan contrato de tiempo completo, la materia que se imparte, incluso si los grupos son numerosos. De manera que las negociaciones siempre están presentes, no es un aspecto privativo de antigüedad o edad, sino que es resultado de los procesos dinámicos que se gestan en las universidades.

Un dato relevante es que solo el 1.9% de los profesores del grupo E considera que hay una capacitación o proceso de integración como docente a la universidad, proceso que se organiza al interior de las propias Divisiones Académicas mientras que el 15.1% señala que no existe ningún tipo de apoyo, ni para conocer la estructura organizacional de la institución ni para integrar a los profesores a proyectos ya existentes.

Figura 49. Impacto en la organización institucional UAM



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el grupo E, la tendencia para el grupo S es considerar que no se afectan las modalidades de contratación aunque ya se ha señalado que se reconoce que puede haber plazas fraccionadas en donde una plaza de titular de tiempo completo puede ser dividida para dos plazas de medio tiempo o con una categoría inferior. Esto se determina a partir de acuerdos entre la detección de necesidades del departamento y las negociaciones entre el jefe de departamento y los grupos de poder al interior del departamento razón por la

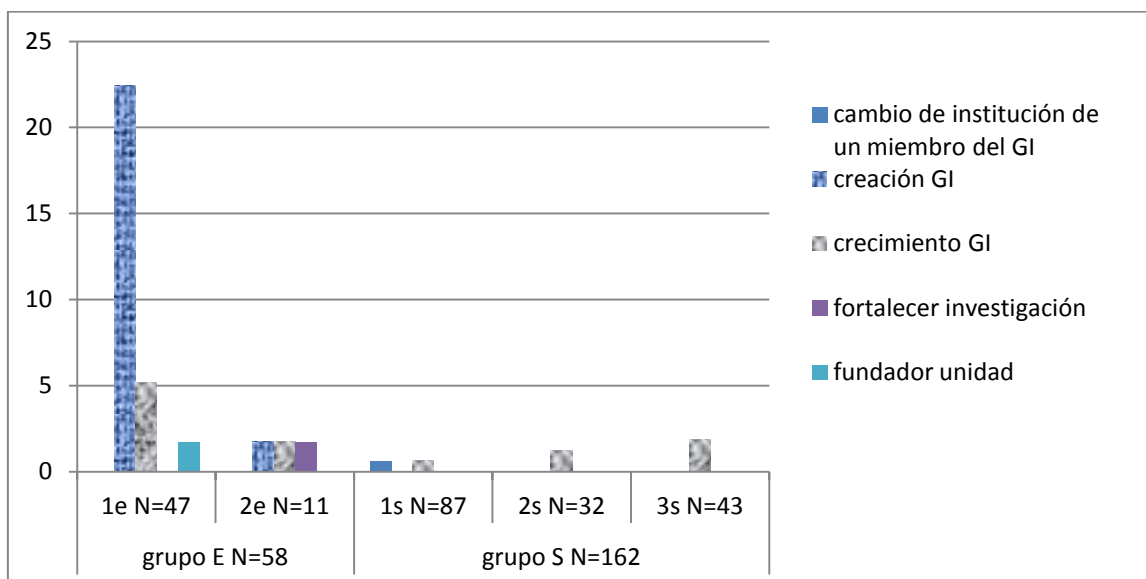
cual un 25% de los profesores del grupo S consideran que sí se modifican las modalidades de contratación.

En el rubro de investigación se aprecia una diferencia significativa entre el grupo E y S. El 73.4% del grupo S considera que la investigación se afecta en mayor medida que la docencia -principalmente en el subgrupo 1s y 3s, pero no por la incorporación de nuevos proyectos sino porque los académicos con mayor trayectoria tienen una participación importante en la vida universitaria, conocen los procedimientos y tiempos –tanto de la universidad como de las instancias externas como convocatorias CONACYT- por lo que proponen proyectos que son más viables de concluir en tiempo y forma. Es decir, una ventaja de contar con una planta académica con mayor trayectoria es que se favorecen los procedimientos institucionales (administrativos y operativos) mientras que los académicos de reciente incorporación suelen tener menos experiencia en proponer y realizar sus investigaciones, y en ocasiones se plantean objetivos que no se pueden cumplir por la propia dinámica de la UAM.

Señalar que hay un impacto en la programación docente responde más a elementos de carácter humano que a factores de la organización institucional, se reconoce que informalmente hay concesiones hacia los profesores de edad avanzada o con dificultades físicas para lo cual se programa su curso en salones o laboratorios ubicados en los primeros pisos, la solidaridad juega un papel importante para sortear las dificultades que se presentan cuando hay una salida inesperada de un profesor, no solo por jubilación sino por algún contratiempo (familiar, de salud, etcétera).

El origen de las plazas responde a necesidades institucionales pero en el cuestionario se incluye la pregunta si conocen el origen de su contratación, el 8.6% de los académicos del grupo E han dejado en blanco esta pregunta.

Figura 50. Origen de la contratación UAM. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

En el grupo E, el origen de la plaza se deriva de la creación de Cuajimalpa y Lerma, en ese mismo sentido, se crean grupos de investigación, pero dejar ahí este dato es simplificar el proceso ya que las condiciones de contratación son heterogéneas, por ello es necesario observarlo a la luz de las Unidades Académicas pues la apertura de plazas nuevas y la creación de grupos o áreas de investigación está directamente relacionada con la ampliación de la cobertura de matrícula estudiantil a través de la creación de dos Unidades.

Tabla 27. Origen de la plaza, grupo E, UAM. Número absolutos

	Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Lerma	Xochimilco	total
Plaza nueva (Fundador)	-	10	-	5	-	15
Creación de GI	-	14	-	6	-	20
Fortalecer investigación	1	-	-	-	-	1
Crecimiento GI	5	3	1	-	3	12
Jubilación profesor	-	-	3	-	-	3
Fallecimiento profesor	-	-	1	-	1	2
Total	6	27	5	11	4	53

Fuente: Elaboración propia

La regulación actual del trabajo académico no ha favorecido la apertura de plazas en las unidades primarias sin embargo sí es posible apreciar que hay un crecimiento en los grupos y/o áreas de investigación (22.6%). A lo largo de este

trabajo se ha enfatizado que los académicos postergan la jubilación, este fenómeno se evidencia al observar que solo en la UAM Iztapalapa se reconoce que la plaza se libera por jubilación, también se presentan dos casos en donde el origen de la plaza es por fallecimiento de un profesor (aunque en la muestra representa un 2.8% es un fenómeno que se presenta con mayor frecuencia en las unidades, cabe señalar que la muerte de un profesor no necesariamente está ligada a la edad cronológica sino que también se relaciona con otro tipo de enfermedades (crónicas o sorpresivas).

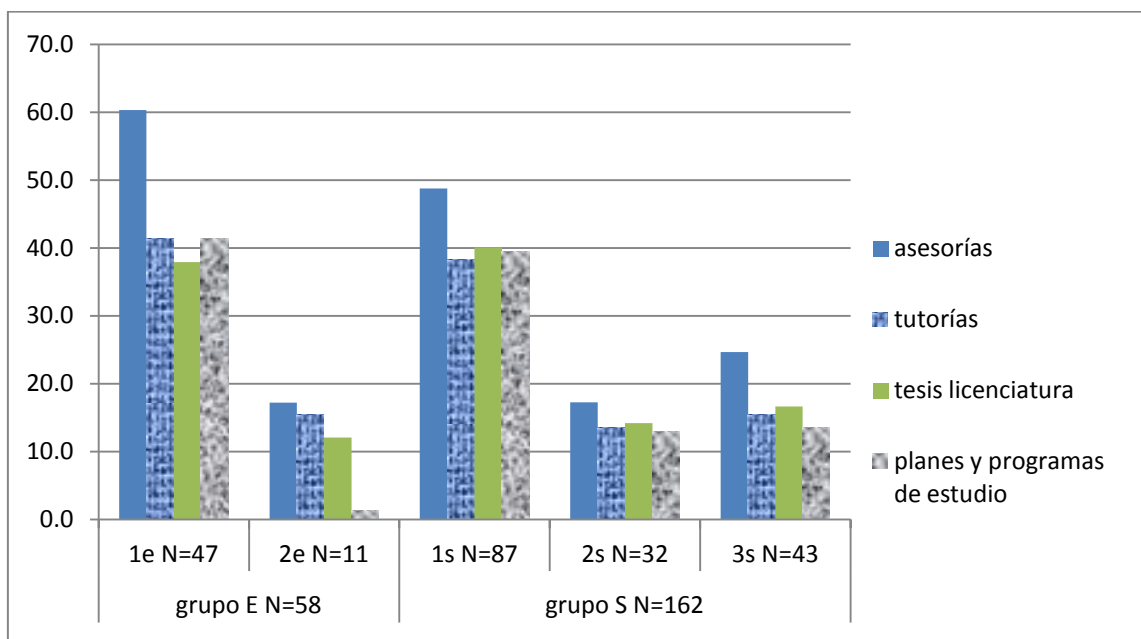
El 54.7% de los profesores del grupo E señalan que se han integrado con facilidad a la institución, no obstante un 22% ha contestado negativamente. No hay diferencias significativas por subgrupo en la percepción de los elementos que favorecen la incorporación pero en términos generales el 17% ha contestado que hay una incorporación de sus proyectos pero el dato más significativo es que el 58.5% señala que se sienten integrados porque se les incorpora a proyectos ya existentes. También hay un porcentaje de académicos (15.1%) que reconoce que hay una ausencia en su departamento por ofrecer algún tipo de apoyo que coadyuve al proceso de integración de un nuevo profesor.

#### ***6.3.2.4 Actividades de docencia***

La docencia es una actividad que engloba la transmisión de conocimientos, la evaluación y la calidad (por señalar algunos), elementos que son intangibles de medición a través de indicadores ¿cómo determinas la cantidad de conocimiento que un alumno adquiere en un curso o con un profesor determinado? ¿Cómo mides la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje? Dar respuesta a estas interrogantes está fuera de los alcances de esta investigación por lo que las preguntas se han centrado en identificar si hay diferencia en las actividades de asesorías, dirección de tesis, diseño y actualización de Planes de estudio y participación en formación y actualización docente.



Figura 51. Impacto en actividades de docencia. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

Desde su origen, la UAM ha establecido la figura de profesor-investigador, de manera que exista un equilibrio entre ambas funciones. La asesoría es una actividad académica que todos los profesores deben realizar pues se encuentra establecida como parte de sus funciones de docencia; el 77.6% del grupo E realiza asesorías, porcentaje mayor en el grupo S con el 90.7%, pero el 12.7% del total de los profesores (28 casos) reconoce que no realiza asesoría.

Respecto a las tutorías, nuevamente el grupo E tiene menor participación en comparación con el grupo S (56.9% grupo E y 67.3% grupo S).

¿Cuántas clases diferentes imparten en un año? Realizar esta pregunta tiene como finalidad identificar si la plaza es de la institución o del profesor pues se reconoce como un problema casos de profesores que imparten una sola materia por largos periodos, este fenómeno genera efectos no deseados como profesores que son filtros para el avance de los estudiantes o profesores que no están dispuestos a dar una diferente a la que ya imparten. Entre los profesores del grupo E se identifica que el 67.2% repite el mismo curso durante una o dos veces en un mismo año mientras que este porcentaje es mayor entre los académicos del grupo S (74.7%), quienes pueden impartir la misma uva

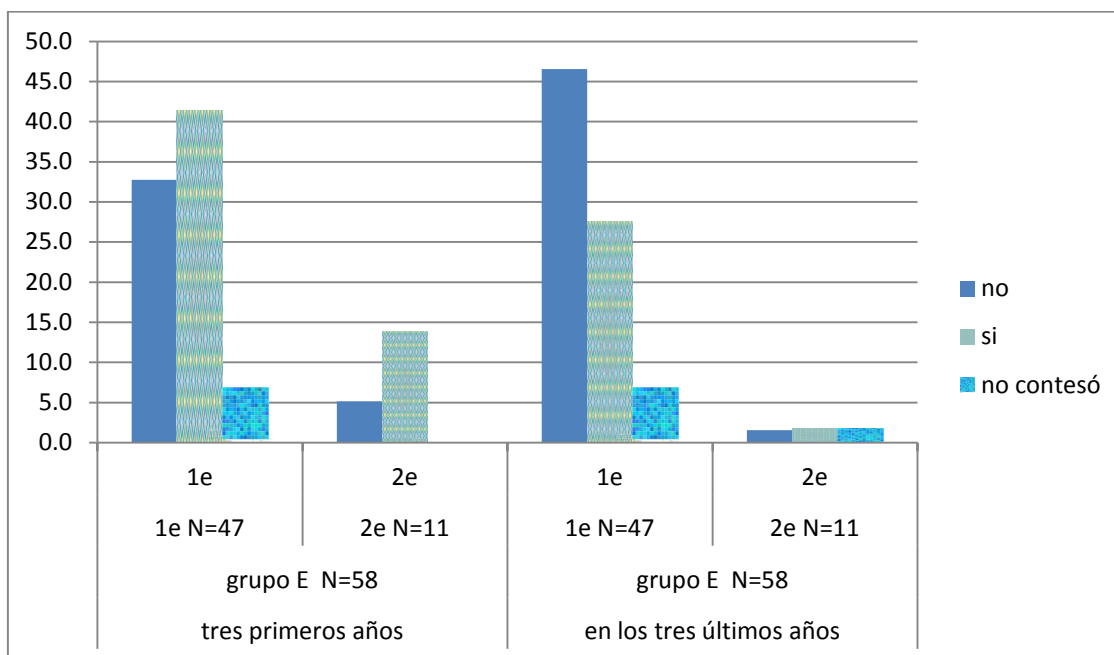
una vez por trimestre, pero reconocen que si hay una rotación en la impartición de materias.

El 65.5% de los profesores han realizado dirección de tesis de licenciatura o proyectos terminales en el último año. Se observan diferencias entre los grupos de entrada y salida pues en el primero es el 50% de la muestra quien actualmente realiza esta actividad mientras que en el grupo S el porcentaje incrementa al 71%. Llama la atención que es entre los académicos del subgrupo 1e en donde no se realiza dirección de tesis. Este elemento puede estar asociado a que imparten materias en los primeros años de licenciatura y no entre alumnos de los últimos trimestres.

¿La incorporación de nuevos académicos contribuye al desarrollo de nuevos planes de estudio? En la UAM existe una estructura colegiada tanto para el desarrollo de planes de estudio como para su aprobación, los académicos del grupo E son más optimistas al considerar que el ingreso de nuevos académicos coadyuva al crecimiento de la oferta académica de licenciatura (55.1% grupo E frente al 49% del grupo S).

Se observa en el grupo E, que al inicio (durante los tres primeros años a partir de su ingreso) hubo una participación en el diseño de planes de estudio pues el 41.4% de académicos del subgrupo 1e y el 13.8% del subgrupo E reconocen haber participado en algún proceso de revisión de los planes de estudio.

Figura 52. Diseño de nuevos planes de estudio, grupo E, núm. relativos



Fuente: Elaboración propia

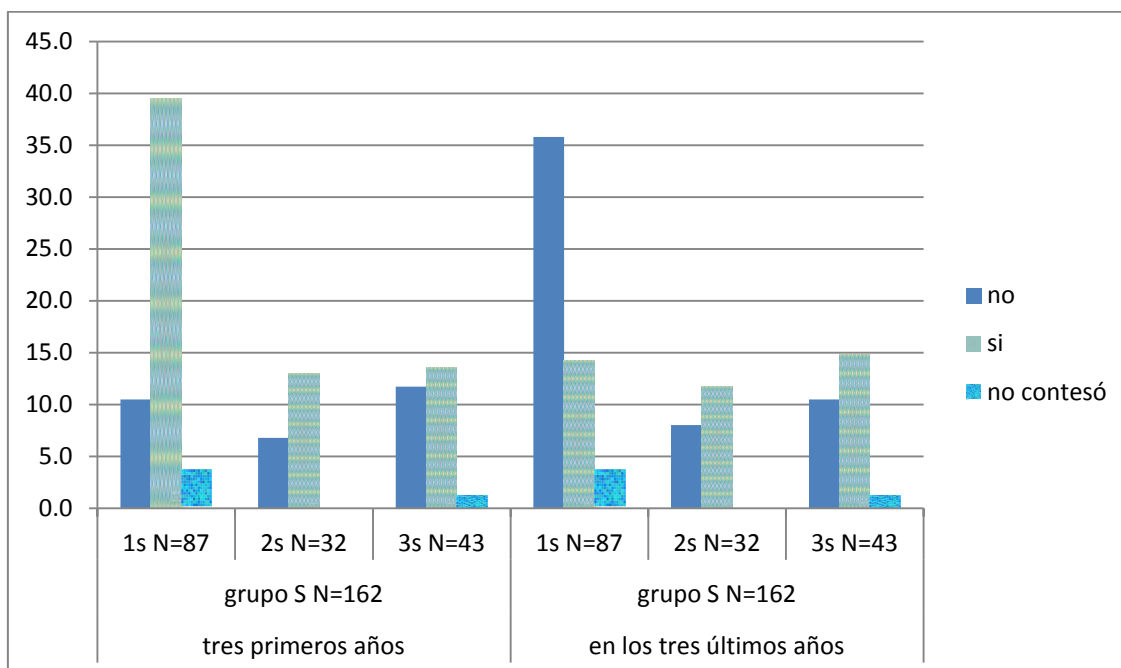
Esta situación nuevamente se explica a la luz de las particularidades de las Unidades Académicas, pues en el caso de Cuajimalpa y Lerma, efectivamente la incorporación de académicos nuevos se deriva del incremento en la oferta educativa de la Unidad pues ambas inician con licenciaturas novedosas. Sin embargo, una vez que ya se definieron las carreras, al igual que en los planteles con mayor historia, el proceso de definir nuevos planes de estudio es lento y responde a intereses de grupos. La participación de los académicos se relaciona de manera más directa con los procesos de acreditación de los planes de estudio en función de las CIEES (Comités Interinstitucionales para la evaluación de la educación superior).

Para los académicos del grupo S, la situación ha sido diferente ya que al inicio, el 66% de los académicos participaron en el diseño de algún plan de estudio, principalmente aquellos profesores del subgrupo 1s (quienes tienen alrededor de 25 años en la universidad e ingresaron al finalizar la década de los ochenta).

En 2014, esta actividad disminuyó 25.3 puntos porcentuales, sin embargo, al mirar de cerca a los subgrupos se aprecia que en el subgrupo 3s, los académicos tienen mayor participación entre 2010 y 2014 (fecha de aplicación de la encuesta) tienen, este puede ser un indicador de la

experiencia laboral, académica y profesional que este segmento de la planta académica a alcanzado.

Figura 53. Diseño de nuevos planes de estudio, grupo S, núm. relativos

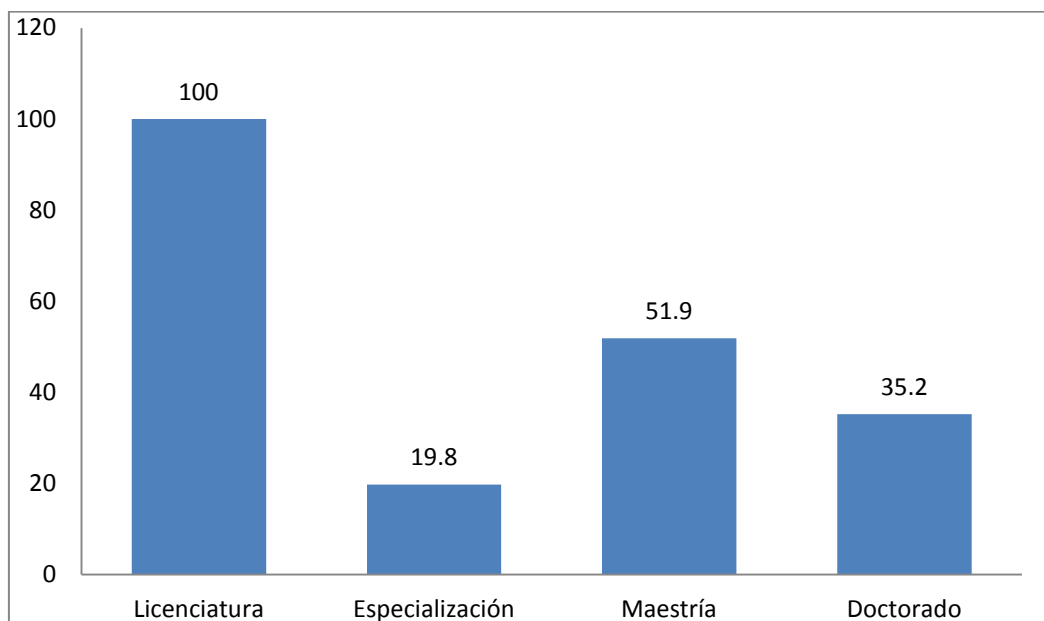


Fuente: Elaboración propia

Una de las preguntas que han guiado la investigación es saber si la docencia se ve afectada por la salida de académicos con trayectorias consolidadas. Una primera respuesta es que no, pues la universidad cuenta con mecanismos que le permiten cubrir las plazas oportunamente (a través de evaluación curricular), estas respuestas dan cuenta de que hay un proceso sistemático de ingreso claramente establecido, pero es importante reconocer el factor humano (no sólo en términos de conocimiento académico).

En ese sentido, la salida de un grupo de académicos sí afecta negativamente a la institución pues hay una pérdida de conocimientos especializados, experiencia en modelo educativo, de la propia historicidad de la universidad, su contexto y las diferentes formas de organización laboral y académica que permiten explicar las condiciones de regulación vigentes, así como la experiencia docente adquirida a través de la práctica en el aula o de los resultados de proyectos de investigación.

Figura 54. Nivel de docencia, UAM, números relativos respecto al Grupo S



Fuente: Elaboración propia

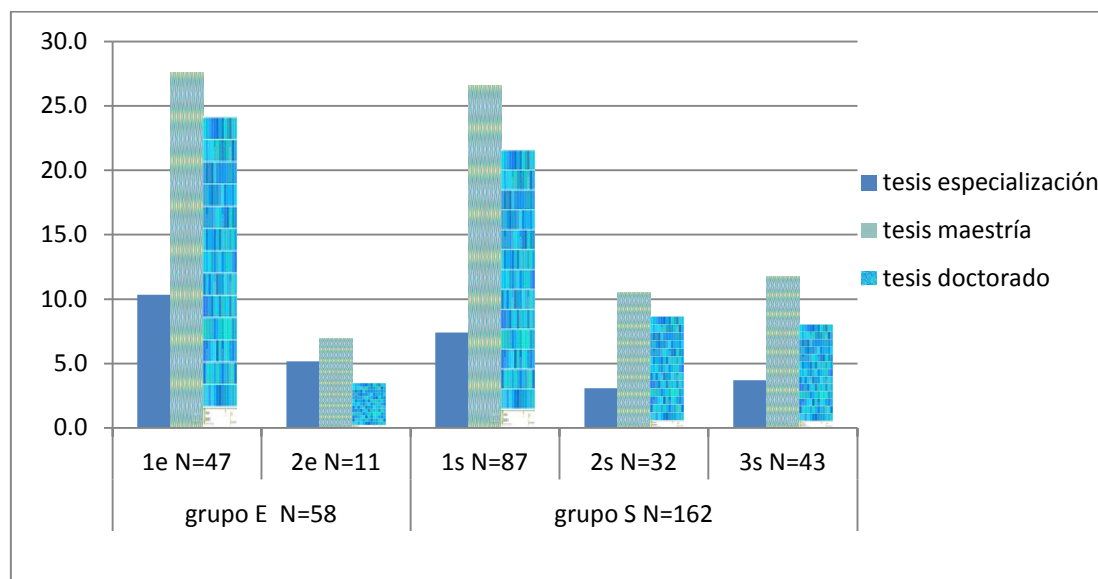
Del 100% de profesores del grupo S que imparten en licenciatura, 19.8% también tienen una participación en el nivel de Especialización, el 51.9% en Maestría y el 35.2% en Doctorado. La salida de académicos si afecta tanto en licenciatura como en posgrado. Éstos profesores también tienen una participación importante en el Sistema Nacional de Investigadores (33.3% de los profesores de la muestra que dan docencia a nivel Maestría y 30.8% de los profesores que dan clases en Doctorado tienen el reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores).

#### **6.3.2.5 Actividades de investigación**

El apartado previo muestra la participación del grupo S en la docencia de posgrado pero también los académicos del grupo E participan en este nivel.

En 2013, la UAM cuenta con 107 programas de posgrado; 16 corresponden a nivel de Especialización, 55 a nivel Maestría y 36 son doctorados, la matrícula es de 2,798 alumnos inscritos en los tres niveles (UAM, 2012a). La siguiente figura muestra que hay una amplia participación en la dirección de tesis a nivel posgrado.

Figura 55. Dirección de tesis en posgrado UAM, números relativos



Fuente: Elaboración propia

La gráfica permite observar que en ambos grupos (E y S) hay una importante participación en los tres niveles de posgrado (especialización, maestría y doctorado). Sin embargo, es importante resaltar que en Cuajimalpa y Lerma -a diferencia de las licenciaturas que permitieron la apertura de plazas-, los posgrados han tenido un ritmo lento de crecimiento. Por ejemplo. La Unidad Cuajimalpa tiene un programa de maestría y tres programas de doctorado mientras que Lerma cuenta con posgrado.

Las cifras señalan que el 15.5% de académicos del grupo E y 19.7% del grupo S imparten cursos de especialización, porcentaje que incrementa a nivel maestría con el 29.3% del grupo E y 51.9% del grupo S y en doctorado con el 22.4% y 35.1% respectivamente. Si bien es cierto que los académicos del grupo S han participado en mayor medida en los posgrados, los datos evidencian que es en el subgrupo 1e donde hay una mayor participación (maestría y doctorado)

En cuanto a la dirección de tesis de posgrado se observa que todos los profesores que realizan docencia también dirigen tesis.

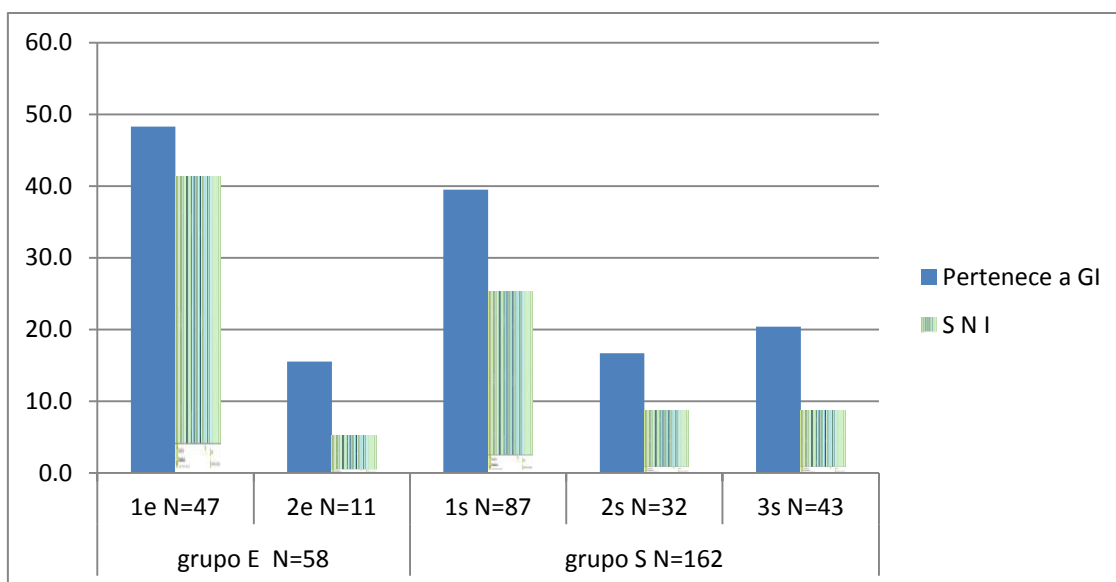
¿Qué tanto participan los docentes en el diseño y actualización de planes de estudio de posgrado? En la actualidad solo el 21.8% de los académicos han realizado esta actividad. Sin embargo, nuevamente no es posible quedarse solo con un testimonio estadístico sino que se requiere

observar bajo la tesitura del dato ¿Quiénes son estos docentes? El 13.8% se ubican en el grupo E, ocho de ellos pertenecen a la Unidad Cuajimalpa y solo un caso a Iztapalapa, al considerar que es una Unidad de reciente creación hay una participación importante de sus académicos en la creación y colaboración de posgrados. Otra característica es que consideran que sí hay continuidad en los grupos de investigación ya que hay una incorporación de nuevas líneas y proyectos de investigación a los proyectos ya existentes, factor que permite ampliar las perspectivas de investigación de las áreas y grupos.

El rango de edad de los grupos que han propuesto los planes de estudio es de 40-49 años a excepción del caso de Iztapalapa que es de 50-59. Actualmente todos tienen proyectos de investigación registrados.

De los 2,436 académicos titulares de tiempo completo de la UAM el 41.2% (1,004 profesores) están adscritos al Sistema Nacional de Investigadores, (CONACYT, 2013), de ellos, 65.3% son hombres y 34.7% son mujeres<sup>86</sup>. En la muestra hay 96 profesores miembros del SNI, cifra que representa al 43.6% de los encuestados, al mirar este dato por grupos no hay diferencias significativas pues el 46.5% del grupo E y el 42.6% del grupo S.

Figura 56. Pertenencia a área o grupo de investigación y SNI. Números relativos



Fuente: Elaboración propia

<sup>86</sup> Al revisar los grados académicos de los 1,004 profesores del SNI se observa que hay dos hombres con licenciatura concluida, 12 maestros y cuatro maestras y 642 doctores y 344 doctoras.

Un dato relevante es que académicos jóvenes ya se han incorporado al SNI (50% del subgrupo 2 y 57.9% del subgrupo 3), de manera que académicos entre 31 a 40 y de 41 a 50 años de edad ya cuentan con un reconocimiento a su productividad. Desde su ingreso (o incluso antes) han asumido las reglas del juego a consideran importante la necesidad de someterse a mecanismos de evaluación externos que a su vez, les permitan un reconocimiento –no solo del grupo de pares, sino también ha significado un acceso a los mecanismos de recompensa (programas de becas y estímulos).

Por su parte, el grupo S presenta un fenómeno interesante pues es mayor el número de académicos pertenecientes a un grupo o área que al SNI, a excepción, a pesar de ser el caso con mayor edad aún está en el SNI.

El 67.2% de los académicos del grupo E pertenecen a un grupo o área de investigación, como ya se ha señalado, también son miembros del Sistema Nacional de Investigadores y pertenecen a redes ya sea nacionales o internacionales, este elemento da cuenta de que los académicos se han integrado a procesos con dinámicas horizontales, no solo en sus establecimientos o sus disciplinas sino que da cuenta de que también hay un trabajo colaborativo, corresponsable, interinstitucional y transdisciplinar.

Una característica importante de las redes es que además de integrar a académicos también involucra a estudiantes en los procesos de generación de conocimientos y comunicación con la finalidad de potenciar las capacidades tanto de la institución como de los sujetos mismos. Este es un espacio idóneo para que los jóvenes investigadores se incorporen a proyectos de investigación y, con el paso del tiempo, adquieran las habilidades y capacidades necesarias para incorporarse como futuros docentes.

En el caso de los profesores del grupo S el 78.4% están incorporados a un grupo o área de investigación, con una participación importante en redes (42.6% del total de la muestra del grupo S participan en redes nacionales y 33.9% en internacionales).

Durante el desarrollo de las entrevistas y la aplicación de cuestionarios, una constante preocupación es la necesidad de vigilar los métodos que son utilizados por algunos profesores para mantenerse dentro de la élite académica, pues se han presentado casos de académicos con cargas docentes, proyectos de investigación y cargos de gestión que se apoyan en



estudiantes –principalmente de licenciatura- para mantener un ritmo de productividad que les permita acceder a los sistemas de estímulos y reconocimientos, es decir, se cuenta con una “mano de obra barata” (entrevistado 3, H, Director de división, CBI). Este fenómeno ha representado diversos caminos para los estudiantes, algunos han logrado aprovechar su experiencia a lado de un investigador para formarse pero también aquellos que realizan actividades que no son reconocidas.

El 65.5% de los profesores del grupo E actualmente participan en un proyecto de investigación, entre sus principales características se encuentra que se realizan más proyectos individuales que colectivos, el tipo de financiamiento suele ser a través de recursos institucionales pero también con recursos Conacyt o PROMEP. También es notorio que las líneas de investigación son individuales pues solo dos casos realizan una investigación individual dando continuidad a una línea colectiva de investigación.

Por su parte, en el grupo S el 75.9% de los profesores realizan investigación en este momento pero a diferencia del grupo E, en este predomina el trabajo colectivo con el 52% de los profesores. El tipo de financiamiento que principalmente se recibe es institucional, pero también hay una participación importante de recursos a través de convenios con instituciones externas, tales como PEMEX, SAGARPA, Secretaría de Salud, entre otros. Ante la pregunta ¿la salida de estos profesores afecta en la recaudación de financiamiento para la investigación en las universidades? se aprecia que hay dos vertientes, en un extremo se ubican los profesores que consideran que sí ya que la obtención de recursos externos se debe a la capacidad de negociación o contactos de ciertos académicos en instituciones externas, en el otro extremo se aprecia una respuesta negativa, pues si bien es cierto que hay profesores con altos niveles de reconocimiento y que han logrado negociaciones para establecer convenios también es cierto que la institución goza de un prestigio que le permite abrirse puertas ante nuevas oportunidades.

### **6.3.3 Los académicos que contemplan el retiro en el corto plazo**

El 6.2% de los académicos del grupo S han contemplado la posibilidad de retirarse en el corto plazo, los profesores con mayor edad y antigüedad

(subgrupo 3e) han dado una respuesta negativa ante la posibilidad de pensar en el retiro.

¿Quiénes son los profesores que se ya se quieren retirar? Son académicos que se ubican en el rango de edad entre 60 y 70 años, 80% hombres y 20% mujeres, seis de ellos son mexicanos y cuatro extranjeros, otro dato relevante es que siete pertenecen a la Unidad Iztapalapa, dos a Xochimilco y un caso más está en Cuajimalpa, si se observa por Divisiones Académicas en su mayoría están adscritos a la División de Ciencias Sociales y Humanidades (salvo dos casos, uno de la división de Ciencias Básicas e Ingeniería y un caso más de Comunicación y Diseño).

*Tabla 28. Características de los académicos que contemplan el retiro en UAM*

subgrupo	Rango de edad	Antigüedad	absolutos	adscripción
6	51-60	25-30	2	1 Izt. Departamento de Física 1 Izt. Departamento de Sociología
7	61-70	25-30	4	1 Cua. Departamento de Diseño 2 Izt. Departamento de Filosofía 1 Xoc. Departamento de Educación
8	71 o +	25-30	2	1 Izt. Departamento de Antropología 1 Izt. Departamento de Economía
11	71 o +	31-35	2	1 Izt. Departamento de Economía 1 Xoc. Departamento de Educación

Fuente: Elaboración propia

Nueve de los diez académicos han trabajado en la misma Unidad durante su vida laboral en la UAM, si se considera que tienen una antigüedad de 25 o más años, llama la atención que el 40% de estos profesores aún desconocen las cláusulas relativas al retiro pactadas en el Contrato Colectivo del trabajo pero además, a pesar de estar cerca ya del retiro, cinco profesores señalan que no cuentan con estrategias de ahorro individuales para su retiro.

En diversos momentos se ha señalado que el retiro es poco atractivo para los académicos de UAM por lo que no es de extrañar que ninguno de estos académicos considere que las condiciones de retiro sean suficientes. El 90% señala que sería bueno que se mantenga el seguro de gastos médicos mayores de manera vitalicia ya que cuando se jubilan es cuando más requieren de cuidados y tratamientos de enfermedades crónicas-degenerativas, ocho señalan que sería bueno que se incorporen las becas y los estímulos al salario

pero dos académicos señalan que esta medida solo trae beneficio mientras el trabajador esté activo pues el sistema de seguridad social establece un tope máximo medido en salarios mínimos que es menor a sus salarios de tal manera que, con becas integradas o no, al pensionarse hay una disminución del ingreso mensual.

Al preguntar si les gustaría mantener contacto permanente con la universidad, dos de ellos señalan que no pues justamente la idea de retirarse implica realizar otras actividades (de carácter no académicas) sin embargo sí se reconoce que es bueno mantener contacto parcial con las actividades, ya sea de docencia o de investigación pues de esta forma se mantiene un vínculo con su grupo de pares, prueba de ello es que el 60% de los profesores señalan que si desean continuar desarrollando actividades, bajo un esquema de reconocimiento diferenciado (invitado a un congreso, conferencia magistral, como asesor de un proyecto, etcétera).

El 80% está dispuesto a mantener un vínculo con la universidad, siempre y cuando las condiciones físicas lo permitan. Este fenómeno da cuenta de que no solo hay una valoración del trabajo académico en términos económicos sino que se hace latente la importancia del mantener el reconocimiento del grupo de pares. Sin embargo, la UAM aún no cuenta con una estructura formal que permita aprovechar a los académicos jubilados pero los mecanismos de vinculación se mantienen de manera informal a través de invitaciones a eventos académicos especializados (aunque no necesariamente son remunerados en términos económicos).

Además de identificar que elementos son atractivos para tener un retiro digno, también se les ha preguntado que están dispuestos a realizar. Llama la atención que solo dos casos señalan que están dispuestos a atenderse en el sistema de seguridad social. Esta respuesta tiene su fundamento en que es cuando requieren de mayores cuidados para su salud y hay una percepción negativa del tipo de atención que se recibe en el ISSSTE.

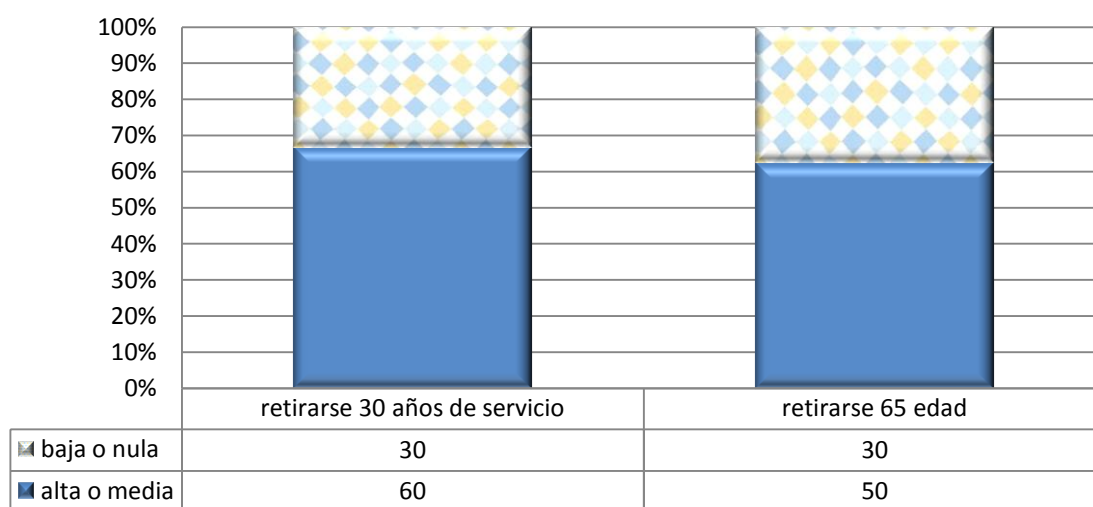
También es interesante observar que hay una disposición a afiliarse a un plan complementario de pensiones y a realizar aportaciones voluntarias. El académico que ha señalado estar poco dispuesto a afiliarse a un plan de pensiones señala que de hacerlo, si está dispuesto a aportar recursos a ese plan mientras que el académico que no está dispuesto a aportar recursos, sí

se afiliaría a un plan, en el caso de existir. En cuanto a la representación sindical en el plan de pensiones, se observa que solo tres casos señalan estar de acuerdo, uno de ellos ha tenido una participación importante en el SPAUAM por lo que señala la necesidad de que los académicos estén representados por el sindicato de académicos y no por el sindicato de trabajadores.

En particular, estos académicos consideran que no hay un recambio generacional planificado por parte de la universidad. El 70% sí pertenece a un grupo de investigación, dos de ellos consideran que su retiro es un factor que puede contribuir a que pierda fuerza el grupo de investigación.

La regulación del retiro por años de edad o por antigüedad ha sido discutida en diversos escenarios, entre los académicos que contemplan el retiro hay una tendencia a estar de acuerdo a retirarse por edad y/o antigüedad sin embargo hay una contradicción entre las respuestas señaladas y los hechos ya que tres de los cuatro académicos que señalan que sí se jubilarían por edad, son mayores de 70 años y aún están activos.

Figura 57. Perspectiva sobre la regulación del retiro por edad o años de



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 La perspectiva institucional a través de sus funcionarios

Para obtener una perspectiva institucional se entrevista a Directores de División, Jefes de Departamento, Secretarios Académicos, representantes de Comisión Dictaminadora y un representante sindical. A partir de las entrevistas se identifica que la renovación de la planta académica es un proceso que se puede presentar de manera natural en el entendido de que se da

paulatinamente y en función de cubrir las necesidades de docencia e investigación de la propia universidad. Sin embargo, también se evidencia que hay procesos de negociación presentes en la organización universitaria que influyen -directa o indirectamente- en el ingreso de nuevos profesores. En términos analíticos se puede hablar de dos tendencias sobre la percepción del recambio generacional.

La primera de ellas es la que está presente en las Unidades primarias en donde hay una apreciación de que el recambio generacional es un asunto complejo que va más allá de contar o no con estrategias institucionales que permitan tanto la salida digna de los académicos de mayor antigüedad como el ingreso de nuevas generaciones. Al interior de los establecimientos se reconoce que el fenómeno de envejecimiento de la planta académica es propiciado por los mecanismos de regulación del retiro y de los programas de deshomologación.

La segunda mirada es aquella que surge desde la Unidad Cuajimalpa, donde han experimentado un proceso de cambio y necesidad de contratación de nuevos académicos. Los siguientes apartados muestran los resultados del análisis de entrevistas.

#### **6.4.1 Percepción sobre el recambio generacional**

Al hablar de ingreso de académicos en la UAM se reconocen tres momentos: los fundadores que son los académicos con trayectorias profesionales reconocidos y que han sido invitados a incorporarse al proyecto de la UAM, las primeras generaciones que son jóvenes estudiantes de los últimos años de licenciatura y que son contratados a finales de los setenta y principios de los ochenta y los ingresos posteriores. Esta distinción se manifiesta porque los académicos activos consideran que es el grupo de los fundadores quienes están en posibilidad de jubilarse ya que las primeras generaciones -si bien es cierto que ya cuentan con la antigüedad- consideran que aún tienen una edad pertinente para continuar activos.

Un primer elemento que llama la atención es que se reconoce que la edad no debe ser un factor relevante en el ingreso de un profesor a la universidad en tanto que la normatividad no especifica un tope máximo de edad *“de haberlo se podría incluso acusar de discriminación”* (Entrevista 2, H, Jefe

de Departamento, e54). No obstante, hay prácticas informales donde la edad si adquiere un significado en función de la disciplina. A modo de ejemplo, en la División de Ciencias Básicas e Ingeniería se considera que un académico debe haber iniciado su carrera académica antes de los 35 años, mientras que en la División de Ciencias Sociales y Humanidades la edad tiende a ser más flexible.

Un segundo factor que se considera importante es el enfoque de que debe existir un equilibrio en la antigüedad de los académicos. Es decir, no solo se trata de realizar un cambio de estafeta en función etaria sino que se requiere aprovechar el conocimiento de los más experimentados así como las ideas de los más jóvenes *“esa mezcla entre los jóvenes, los que ya están y los más consolidados y que tienen más relación con el exterior ha estado jugando un papel interesante en términos de conformación de la planta académica”* (Entrevista 4, H, Director de División, Cuajimalpa, e62).

En términos institucionales, el recambio generacional es un tema complicado que ha sido discutido en diversos espacios sin llegar a acuerdos claros, pues no solo trastoca intereses económicos del establecimiento y de los académicos activos, sino también está implícito un cambio en la propia concepción de la regulación conductual pues no tan fácilmente va a haber una disposición de dejar el espacio laboral para dar cabida a nuevos actores. Si bien es cierto que la salida de académicos es el único medio para incorporar a nuevos miembros en las unidades primarias de la UAM -caso que no ocurre en Cuajimalpa o Lerma- también es cierto que hoy día no hay una estructura clara que permita facilitar el recambio generacional a pesar de que sí se han presentado iniciativas de retiro digno que han beneficiado a unos cuantos profesores pero justo esta resistencia al cambio se deriva de la valoración actual del trabajo académico tanto en términos monetarios a raíz de la racionalidad de las políticas públicas como de la valoración del *estatus quo*.

Al inicio de la investigación se plantean las preguntas de cómo enfrentan los académicos y las instituciones el fenómeno de envejecimiento de la planta académica, la postura del académico ya ha sido analizada en apartados previos por lo que a continuación se describe el caso UAM desde sus funcionarios.

#### *6.4.1.1 Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada*

Desde la primera parte de la tesis se señala que el surgimiento de la UAM se deriva del crecimiento del sistema de educación superior por lo que hay una necesidad de contratar profesores. La primera generación de académicos fundadores coadyuva a arrancar un proyecto con profesores que tienen mayor experiencia profesional que académica, las condiciones laborales también son favorables en el sentido de que ofrecen seguridad en el empleo y con salarios competitivos por lo que resulta atractivo el trabajo académico. Se reconoce que los primeros ingresos favorecen la conformación de los perfiles de las propias unidades académicas *“en el área de Ciencias Básicas e Ingeniería, los investigadores se van a Iztapalapa mientras los docentes se van a Azcapotzalco”* (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, CBI-I, e54) situación que ha permanecido a lo largo de los años:

“Después de muchos años apenas se ha logrado arrancar con dos posgrados nuevos y eso ha sido a partir de mucho esfuerzo de la gente más joven, bueno, de mi edad, no tan jóvenes pero no es algo que estén haciendo los más grandes” (Entrevista 3, H, Director de División, CBI, e49)

Una segunda temporalidad en las contrataciones es con los académicos de las primeras generaciones, la ventaja de contar con estos profesores es que se han ido formando junto con la propia universidad de manera que han desarrollado un sentido de pertenencia. En este rubro es posible interpretar una satisfacción individual y laboral que conlleva la preferencia de mantenerse activo como académico ante la realización de otras actividades profesionales. La racionalidad del académico como sujeto individual no solo está arraigada a los beneficios económicos o la estabilidad laboral que implica continuar en la UAM sino que también hay una autocomplacencia por las actividades que se realizan dentro del ámbito académico así como del reconocimiento social.

Figura 58. Ventajas de contar con una planta académica de edad avanzada UAM



Fuente: Elaboración propia

La experiencia refiere al conocimiento acumulado para la formación de recursos humanos; en el ámbito profesional o del campo laboral se reconoce como ventaja al grupo de académicos fundadores, tanto ellos como los profesores de la segunda generación han forjado la propia estructura de la universidad por lo que tienen un amplio dominio de los contenidos académicos y los procesos administrativos que les permitan registrar un proyecto así como la temporalidad idónea para desarrollar su proyecto. Además, cuentan con un



conocimiento de los tiempos institucionales para realizar actividades como las evaluaciones.

Al referirse propiamente de la docencia se reconoce un autoaprendizaje en los procesos de enseñanza-aprendizaje, mismo que hoy día permite hablar de habilidades y capacidades para situaciones de manejo de grupo, identificación de perfiles de estudiantes y de conocimiento de técnicas didáctico-pedagógicas que permitan transmitir el conocimiento a los alumnos:

“Como lidiar con cierto tipo de alumnos, cómo generar técnicas de estudio, de cómo generar una tipología de la clase, ya pueden de una manera más fácil ubicar que tipo de grupo es, si es un grupo pasivo y hay que estarlo jalando, si es un grupo que viene con muchos ánimos pues como controlarlo, yo creo que eso es lo que se podría retomar de este tipo de planta docente”. (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, 36)

Entre los académicos del grupo S de la UAM se identifican claramente temporalidades de contratación, este hecho contribuye a que se consoliden grupos, se presentan casos de crecimiento intelectual y emocional que derivan en un ambiente de compañerismo. Situación que se manifiesta a través de acciones solidarias ante ciertas eventualidades tales como cubrir docencia de un profesor que se ve imposibilitado a asistir a clases o la formación de alianzas en momentos estratégicos. Se considera también como una ventaja la calidez humana que permea a los propios académicos. En el polo opuesto se reconoce la existencia de situaciones de desventaja, mismas que van más allá de situaciones etarias.

#### ***6.4.1.2 Desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada***

Tres son los principales rubros que definen las desventajas de la UAM al contar con una planta académica de edad avanzada. La primera refiere a un fuerte arraigo de costumbres, la segunda a una brecha generacional y la tercera a aspectos de salud.

Las políticas basadas en el *merit pay* han generado efectos que en un primer momento no son previstos pero que con el paso del tiempo se han institucionalizado, tales como el individualismo y el ausentismo. El primero se refiere a que la valoración del trabajo académico prioriza la productividad misma que se evalúa de manera individual mientras que la segunda es una

forma de adaptación para hacer parecer que se cumple con las funciones sustantivas de docencia e investigación:

“Se ha generado un fenómeno que le llaman *puntitits* donde ya no importa que hago, como lo hago y con quien lo hago, simplemente es acumular puntos, han argumentado mucho que cuando vienen las clases o cuando faltan a clases dicen: es que estoy haciendo investigación pero cuando uno les pregunta cómo van en sus investigaciones porque es necesario entregar avances o rendir cuentas entonces dicen que están saturados de clases.” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, e36)

La acumulación de puntos es una de las costumbres arraigadas que han contribuido a la simulación “*saben que coma o punto cambiar para darle un nuevo matiz aunque la investigación siga siendo la misma, solo que se plantea desde otra arista*” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, e56). Aunque en este momento es oportuno señalar que este fenómeno no es representativo de la UAM, si constituye un elemento que debe ser considerado por estar presente como una forma de tensión organizacional. En la constante búsqueda de puntos para obtener una promoción o mantenerse en el sistema de reconocimientos por méritos, se han desarrollado dinámicas para hacer una carrera académica. Se valora entonces la obtención de grados académicos y los productos de trabajo (publicaciones, conferencias, patentes) bajo los parámetros de un tabulador institucional con buenos resultados en términos de reconocimiento pero que a la par también con prácticas que se desvirtúan:

“Organizan un seminario y tienen reconocimiento como coordinador, como ejecutor, como ponente, como asistente, como participante, como carga cables... la cuestión es generar puntos más que de un área de investigación o como académico, la cosa es hacer puntos. Es un fenómeno que sí se da aquí por lo menos en CAD” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, 36)

El reconocimiento de una resistencia al cambio es un elemento que se mantiene constante a lo largo de las entrevistas, principalmente en lo relativo al uso de TIC pues señalan que no solo se trata de utilizar tecnologías sino también del motivo para el cual se usa la tecnología. En otras palabras, no solo es cuestión de enfrentar un desafío para que los profesores utilicen una cuenta de correo electrónico o una computadora sino que también se trata de actualizar los contenidos de las materias impartidas, ya sea a través de cursos

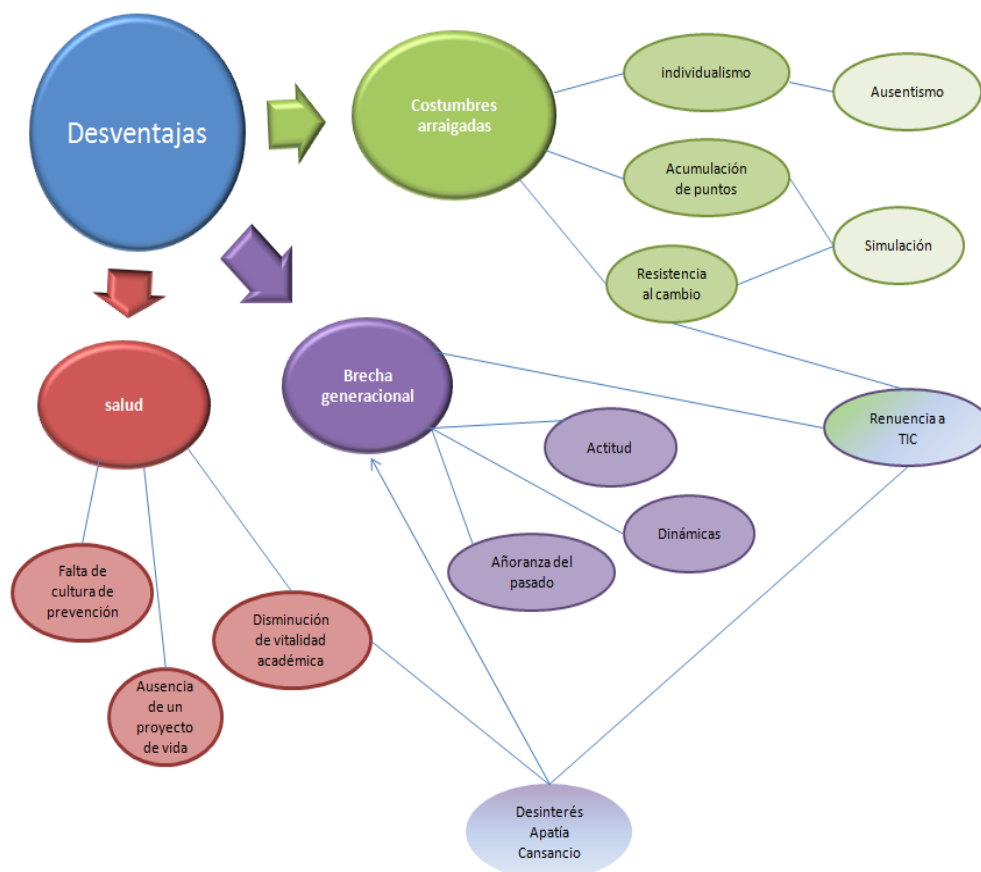
de actualización tanto profesional como docente o bien, a raíz de complementar las actividades de docencia e investigación:

“Es gente muy renuente a las nuevas tecnologías, hay maestros que dicen: yo por correo nada [...] hay como una añoranza por lo anterior lo digo porque eso pasa por lo menos con la materia de arquitectura donde hay una añoranza por aquellos planos hechos a mano” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, 36)

En ese sentido se habla de la existencia de una brecha generacional -que para fines analíticos es considerado como el segundo rubro de desventajas- que incluye la añoranza por el pasado, situación que se expresa con mayor claridad en las divisiones de Ciencias y Artes para el Diseño y Ciencias Básicas e Ingeniería, en donde el profesor es el poseedor del conocimiento y de las técnicas para adquirir ese conocimiento. En este sentido, se visualiza un aspecto de actitud en donde hay un peso significativo del grado académico. Sin embargo, la regulación conductual no solo afecta a un grupo de académicos en función de su antigüedad, pues la institucionalización de costumbres incide tanto en los académicos con mayor trayectoria como en los que se han incorporado en fechas posteriores:

“Y desgraciadamente no solo son los viejos los que se niegan o son reacios a aceptar los cambios, muchas veces son los propios jóvenes quienes no quieren modificar nada y esto es lo más preocupante” (Entrevista 4, H, Director de División, Cuajimalpa, e62)

Figura 59. Desventajas UAM



Fuente: Elaboración propia

El tercer rubro de desventajas refiere a situaciones de salud que incrementan gradualmente y que no necesariamente afectan a los académicos de mayor edad. Situaciones de enfermedades eventuales o crónicas se presentan con mayor frecuencia, en términos de cobertura de docencia son atendidos con el apoyo de los ejes docentes o grupos de investigación pero no hay un protocolo de atención de problemas de salud al interior la universidad “no creo que la institución sepa reaccionar de la manera más oportuna a alguna eventualidad” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, Iztapalapa, e54). Este aspecto de carácter individual es reflejo de una ausencia de cultura de prevención y de un deseo de permanencia característico de la propia naturaleza de la profesión académica:

“Pues como es una actividad muy intelectual y no es realmente por cuestiones físicas que en un momento determinado pudieras decir que mientras camine, hable, vea [...] hay gente que incluso la llegan a traer en su silla de ruedas o acompañar y sigue viniendo a dictar su clase, de alguna manera ese tipo de actividad intelectual la puede seguir desarrollando” (Entrevista 3, H, Director de División, CBI. e49)

Se aprecia también una disminución de la vitalidad académica, entendida como un aumento en el desinterés, apatía y cansancio físico y emocional de los académicos:

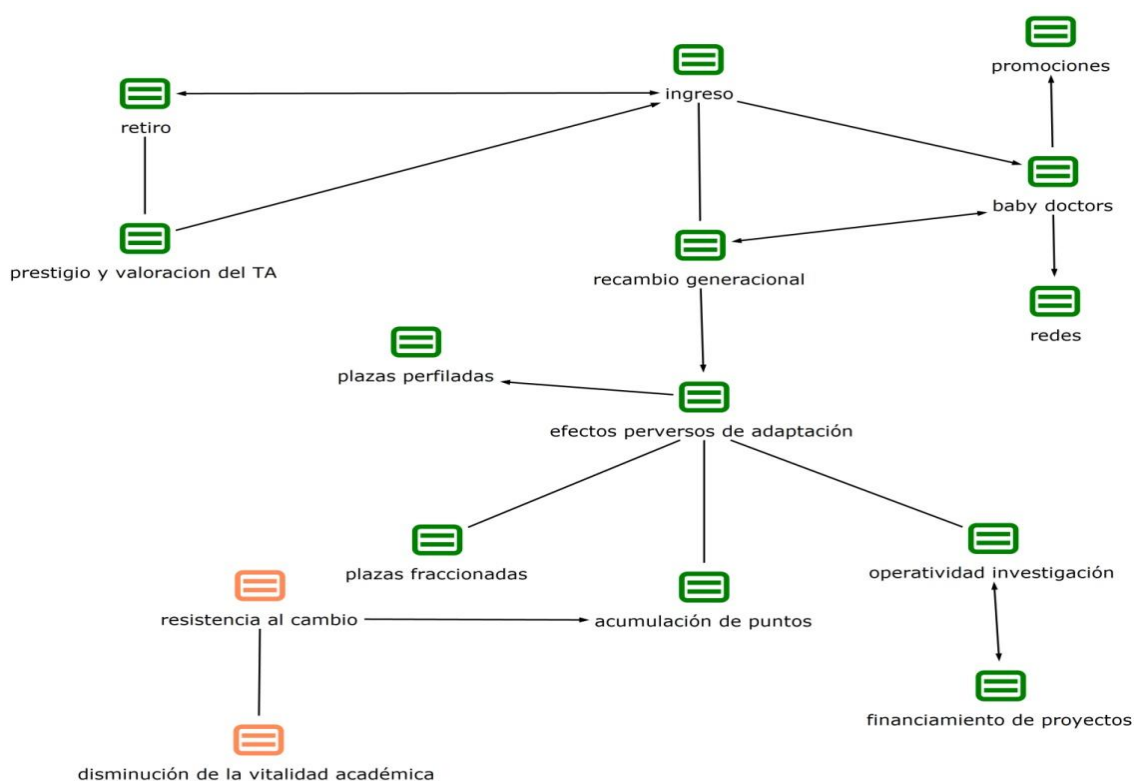
“He visto en muchos profesores es que empiezan a mostrar cierto desinterés o cierta apatía hacia la docencia porque dicen: yo ya estoy cansado, ya no estoy para estar aguantando chamacos guerreros, ya no tengo las mismas fuerzas, ya no tengo el mismo ánimo, ya no hay el mismo respeto” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, e56)

Una vez que se han identificado las ventajas y desventajas de la planta académica de edad avanzada, corresponde al apartado 6.4.2 señalar y explicar las tensiones organizacionales y su impacto en las funciones de docencia e investigación de la universidad.

#### **6.4.2 Tensiones organizacionales**

Las principales fuentes de tensión se ubican en los polos de salida e ingreso de académicos, elementos que se encuentran regulados tanto por la institución como por las políticas de Estado pues delimitan el marco de acción de los académicos.

Figura 60. Tensiones organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Al no contar con un esquema de retiro atractivo tampoco se facilita la incorporación de nuevos cuadros, en este sentido la universidad se adapta a esquemas de contratación que cumplan con la normatividad y que le permitan cumplir con las funciones de docencia e investigación.

#### 6.4.2.1 Retiro y alternativas

Ante el reconocimiento de que el retiro no es una opción viable, se vislumbran diversas posturas, la primera gira en torno a mirar el tema del retiro como un problema que el propio Estado debe resolver a partir de regular la salida de académicos. En países como Brasil, Francia y España, el Estado regula el retiro del académico, este hecho presenta factores positivos en el sentido que permite contratar nuevos cuadros pero a la par limita a los académicos que aún están en posibilidad de retribuir a la universidad:

“Entonces no debería ser una cuestión personal, ni siquiera de los órganos personales, de influir en este tipo de decisiones, debe ser algo institucional el decir: bueno hasta aquí llegaste, te puedo ofrecer tal vez un nombramiento honorario, un espacio, etcétera, pero no más allá de eso. Ni creo que el país esté en posibilidad de ofrecer algún plan atractivo

en un tiempo razonable, el tema de los retiros es una bomba de tiempo, en todos lados” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, Iztapalapa, e54)

Una segunda postura sostiene que el retiro debe seguir siendo una decisión individual. La apreciación de los funcionarios es que no hay un reconocimiento explícito de querer retirarse voluntariamente “*más bien se van cuando el destino los alcanza*” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, e56). Los hechos aislados de problemas de salud, retiro voluntario o fallecimiento han dado pauta a una naciente preocupación -principalmente entre los académicos que han tenido algún tipo de pérdida cercana de algún colega- pues una situación de ese tipo acerca al académico a un proceso autoreflexivo sobre la pertinencia de planificar su retiro.

“Yo no he planteado una política departamental para pensar que la gente, conminarlos o buscar formal o informalmente de alguna manera, que se retiren, pero lo que sí está ocurriendo –aunque sea a cuenta gotas- es que efectivamente, empiezan a considerar la posibilidad de jubilarse” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, Azcapotzalco, e46)

En términos de organización se cuenta con servicios básicos brindados por la universidad para atención de eventualidades médicas, también hay una normatividad definida a partir del CCT en función de seguridad laboral de los trabajadores. Sin embargo, en la práctica cotidiana no hay un protocolo o procedimiento suficientemente claro que permita atender eventualidades derivadas de situaciones de salud como infartos, por proponer un ejemplo. ¿Qué hacer al respecto? Sería pertinente contar con un mayor conocimiento de qué hacer o cómo proceder. No solo a nivel de jefaturas de departamento o coordinaciones de licenciatura, sino en general, de tal forma que fortalezca la cultura de prevención.

¿Qué implicaciones tiene en términos de docencia la salud del académico? Uno de los temas más importantes es el ausentismo, considerado como la recurrencia de faltas de un profesor, otro aspecto que se ha enfatizado en las últimas fechas es el tener que cubrir una o varias clases durante el trimestre pero, como ya se ha mencionado anteriormente, esto se cumple gracias al apoyo voluntario de los académicos. También se desarrollan prácticas informales para apoyar situaciones de riesgo de salud

“Si un maestro está pasado de peso pues no le voy a dar clases en el tercer piso porque no va a llegar, si sabemos que está enfermo con algún padecimiento del corazón o algo así, pues eso se considera al momento de estar asignando grupos [...] pero no es un asunto que se relacione tanto con la edad sino que es una cuestión más de calidez humana” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, Iztapalapa, e54)

Al igual que en otras instituciones de educación superior en la UAM el retiro es poco atractivo por lo que se requiere diseñar propuestas que modifiquen la regulación conductual para no arraigarse a la lógica de productividad como medio de generación de ingresos económicos. Es decir, se requiere contar con un cambio paulatino en la racionalidad del académico, situación que se puede incrementar en la medida que exista un proyecto de vida, de tal forma que la jubilación constituye el cierre de un ciclo o etapa del curso de vida, pero que establezca el inicio de otro momento en la vida de todo ser humano:

“Sé de casos en el departamento de Biológicas que ya algunos lo van planeando, por ejemplo se toman su sabático y al regresar ya planean el retiro, pero estas estrategias son las menos, muchos dicen: a mí me sacan por delante, en camilla, eso es lo que está pasando” (Entrevista 3, H, Director de División, CBI, e49)

“No es que diario esté pensando en mi retiro pero si me veo ya jubilado, pescando con mis nietos y disfrutando de otra etapa de mi vida, pero creo que eso es lo que les falta a muchos académicos, que se han dedicado tanto a la universidad que no saben qué hacer fuera de ella” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, e36)

En la UAM se han presentado diversas iniciativas a lo largo de la última década con el fin de incentivar la salida de académicos de edad avanzada. La primera entre septiembre y noviembre de 2005 gracias a un recurso extraordinario otorgado al entonces rector Luis Mier y Terán por la SHCP. La propuesta consiste en invitar -de manera focalizada- a académicos mayores de 65 años de edad para que se jubilen con privilegios mayores a los acordados en el CCT tales como mantener el seguro de gastos médicos mayores durante cinco años más y una cantidad económica aproximada de dos millones de pesos. No obstante, este primer programa se manejó con cierto hermetismo y a condición de que la propuesta se aceptara a más tardar en el mes de noviembre de ese mismo año.

La propuesta fue aceptada por un grupo pequeño de académicos, algunos de ellos ya tenían pensado jubilarse y la propuesta fue oportuna en el



sentido que les permitió retirarse con mejores condiciones pero no tuvo el efecto esperado en la comunidad.

Una segunda propuesta se realizó en abril de 2011 cuando el Rector General establece un Programa de retiro voluntario para el personal académico de tiempo completo con contratación indeterminada, teniendo como población objetivo a los mayores de 70 años de edad y una antigüedad mínima de 30 años de servicio. En esta ocasión, el programa consistió en un estímulo económico que se otorga una sola vez de acuerdo a la categoría, para profesor titular se asignan \$800,000, para asociado \$600,000 y para asistente \$500,000, además de conservar el seguro de gastos médicos mayores.

El impacto de estas iniciativas ha sido menor del esperado por las autoridades, por lo que algunos funcionarios entrevistados consideran que puede haber elementos políticos implicados ya que se presentan las propuestas en momentos de cambio político –cambio de rector.

Además de asumir una propuesta económica atractiva para el retiro, es necesario que los programas de retiro consideren el lado humano de los profesores que han dejado su vida en la propia universidad:

“Una de las cosas que discutimos mucho es –incluso hay algo ya en el Colegio de México en este sentido- que es, que la gente se retira pero no es justo mandarla a su casa a descansar, a pintar o a vender productos por catálogo. Si tuvo una trayectoria importante, abrir la puerta para que colabore, si todavía tiene la energía necesaria en la formación de un profesionista, en la dirección de tesis, en la participación de un jurado de tesis, en la asesoría de uso de ciertos instrumentos en una investigación [...] que la universidad le siga abriendo la puerta y no le dé la palmadita para que se vaya a su casa a vivir su vejez, sino que se reconozca que ya no puedes estar aquí, porque no puedes tener la misma carga de trabajo, la misma carga docente, el mismo ritmo de producción en la investigación pero no te estamos desechando, te estamos dejando un espacio, incluso de un espacio físico” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, Azcapotzalco, e46)

La idea es hacer atractivo el retiro al reconocer que pueden existir estructuras diferenciadas de reconocimiento que permitan mantener un vínculo entre el académico y la universidad, pensando en profesores que cuenten con las habilidades, capacidades y sobre todo, el deseo de seguir colaborando, de esta forma, la universidad también otorga un reconocimiento honorífico.

“Ahora hay un plan que está en discusión de la carrera académica, donde se discute otros nombramientos o figuras de profesores, por ejemplo el

profesor que solo viene a dar clases [...] quien sabe si pase, eso es otra cosa, pero al menos hay un intento de separar la figura de profesor y que quede más clara la entrada de nuevos miembros que favorezcan el recambio generacional". (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, Iztapalapa, e56)

En este apartado se ha hablado sobre el retiro, a continuación se aborda el tema de la disponibilidad de plazas que permitan el ingreso de nuevos académicos.

#### **6.4.2.2 Disponibilidad de plazas e ingreso de nuevos académicos**

El ingreso es considerado como un reto porque tiene muchas aristas de las cuales sobresalen tres: a) la disponibilidad de lugares y las negociaciones de asignación, b) el nivel de habilitación y la calidad académica de los candidatos y c) el objetivo del ingreso. En apartados previos se ha señalado que hay poca disponibilidad de plazas ¿Cómo enfrentan este problema las unidades académicas? Este elemento debe ser considerado bajo los contextos correspondientes pues hay dos unidades que requieren contratar a una planta académica y hay tres más que necesitan renovarla paulatinamente. De tal forma que son procesos diferenciados no solo su finalidad sino en los procesos de negociación y tensión implícitos.

En la unidad Cuajimalpa se incorporan jóvenes investigadores con doctorado, tendencia que está en boga en países como Brasil, Francia y España "*esto del baby doctors no debería ser criticado porque eso es lo normal en el mundo, debería ser lo normal y no lo es y ejemplifica que las condiciones de arranque de la UAM C fueron muy duras por esa incompreensión total*" (Entrevista 4, H, Director de División, Cuajimalpa, e62). La contratación de profesores jóvenes para atender divisiones completamente nuevas refleja la racionalidad de la organización en el entendido que se conforma un proyecto educativo a largo plazo que no enfrente las problemáticas actuales de las otras unidades "*tampoco es tan bueno cambiar de la noche a la mañana a todos, sería como empezar de cero*" (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, a56.).

Esta estrategia incluye incorporar a profesores con mayor antigüedad provenientes de otras unidades bajo la lógica de que son los que conocen el modelo UAM y, gracias a su experiencia, son los que tienen la capacidad de adaptar elementos nuevos con lo ya existente "*tampoco fueron puros*

*jovencitos, yo soy la mejor prueba de ello, porque ya debo ser el más grande de edad de toda Cuajimalpa, también está Magda que ha sido una pionera en la UAM*” (Entrevista 4, H, Director de División, Cuajimalpa, e62). Por su parte, la Unidad Lerma enfrenta aún la incertidumbre ante el crecimiento de su planta académica pues no hay claridad sobre los lineamientos que permitirán la incorporación de profesores en la medida que haya una apertura de nuevas carreras.

Un aspecto que llama la atención tanto en las entrevistas como durante la aplicación de los cuestionarios es que la apertura de plazas nuevas es una responsabilidad del jefe de departamento por así estar especificado en la normatividad institucional, entra en escena el aspecto informal las negociaciones entre colectivos e implica un tema de lucha de poder en el cuál el jefe de departamento juega un papel como agente mediador:

“Si se jubila un profesor que pertenece a un área, no se discute que tipo de perfil se puede sacar para el concurso de aquel que vendría a sustituirlo, está claro que correspondería al área a la que pertenece el profesor que se está retirando” (Entrevista 1, M. Jefe de Departamento, e46)

“En la universidad existen grupos de poder que no dejan avanzar [...], controlan las plazas porque en realidad no son concursos abiertos (en parte lo justifico pero no del todo), ya que la docencia que se imparte así como la investigación, al menos en mi departamento, considero que es regular. Algunos profesores no se actualizan, incluso los recién incorporados, en la docencia y los proyectos de investigación son solo una manera de obtener ingresos extra para la mayoría de mis compañeros” (Comentario en cuestionario, académico grupo S)

A través de la publicación de convocatorias se establecen los perfiles requeridos y es en este espacio donde se ha llegado a materializar la negociación de plazas pues se han presentado casos en donde se perfila una plazas con la finalidad de que entre un sujeto en específico. Sin embargo, esto no necesariamente significa que sea ocupada por la persona esperada *“pues luego si llegan plazas como si fueran trajes a la medida pero eso es la ventaja de hacer concurso, cualquier otro que llegue mejor preparado puede quedarse”* (Entrevista 6, H. Sindicato, e.45). En ese sentido, los académicos que conforman las Comisiones Dictaminadoras juegan un rol de oficialía de partes a través de llevar a cabo procesos transparentes de evaluación *“está la palabra o equivalente y en ella pueden entrar muchísimas cosas y es ahí donde la*

*Comisión se abre a poderle dar la oportunidad a alguien que no estuviera perfilado en esa plaza” (Entrevista 6, H, Sindicato, e45).*

Además no siempre se perfilan pensando en un sujeto en abstracto sino en función de la necesidad del departamento o de los grupos *“no he perfilado plazas a modo de retrato hablado, como se dice muchas veces, pero sí, en un rango de posibilidades en donde quepa gente que ha tenido algún vínculo con el área o con el grupo, eso sí” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, e46).* Aunado a ello, una vez que se ha sorteado el ingreso, hay un proceso de aceptación o rechazo del colectivo: *“hubo un caso en donde fue perfilada una plaza en el sentido abstracto y la persona que ganó no fue incorporada al área, había dificultad por parte del núcleo de ese grupo para recibir a esta persona y terminó incorporándose al departamento pero no al grupo” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, e46).*

El rubro de nivel de habilitación y calidad académica se enmarca bajo una constante preocupación: el incremento en la formación de recursos humanos que no encuentran espacios de inserción. Es decir, cada año incrementa el número de doctores que desean incorporarse a las universidades pero que no encuentran lugares disponibles, fenómeno que se manifiesta a partir del número de concursantes en cada convocatoria *“antes había dos o tres candidatos pero ahora me ha tocado estar en concursos con doce candidatos para una plaza pequeñita” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, a56).* Un aspecto positivo es que los candidatos llegan con un alto nivel de habilitación ya que así se contempla desde las propias convocatorias pero están compitiendo incluso por plazas temporales con bajos salarios. Este fenómeno da cuenta del nivel de competitividad y falta de espacios y que es reflejo de un problema no solo a nivel institucional sino de Estado, derivado de las tendencias económicas actuales.

Para identificar si se trata de un proceso de recambio generacional o de sustitución de académicos se indaga sobre la edad de los candidatos a una plaza, al respecto hay un consenso en que son profesores jóvenes (en un rango entre 35- 45 años) pero se reconoce que no son tan jóvenes como el grupo de académicos que ingresan en la década de los ochenta:

“Cuando es una plaza chiquita de un medio tiempo o se buscan asociados o asistentes son más jóvenes, cuando son técnicos no, con las plazas de técnicos si son más grandes, pero en la de profesores, entre más chica es la plaza más jóvenes son y los titulares aun así son jóvenes, titular tiempo completo cuando la plaza exige doctorado, te digo que las nuevas generaciones vienen con doctorado a una temprana edad” (Entrevista 6, H, Sindicato, e45)

“Si son jóvenes pero no entran de 25 años como lo hicieron las primeras generaciones y ahí ya tenemos una década perdida porque entran de cuarenta y tantos” (Entrevista 7, H, Secretario Académico, Xochimilco, e36)

En términos normativos no hay un tope de edad para convocar una plaza por lo que hay ingresos de profesores con rangos de edad por encima de los cincuenta años, pero cabe señalar que en estos casos se trata de profesores con amplias trayectorias y se presentan en menor proporción que los ingresos de académicos más jóvenes pero con menos trayectoria. Si bien es cierto que el recambio generacional no ha sido planteado como una estrategia institucional si se ha dado paulatinamente de manera natural.

Finalmente se aborda el rubro del objetivo de la contratación. A pesar de que en términos institucionales se ha establecido la figura de profesor-investigador, en la práctica se distinguen dos vertientes, la primera relacionada a cubrir preferencialmente actividades de docencia y la segunda a la investigación. Engloba también el nivel que se requiera cubrir pues para atender los primeros años de licenciatura (Tronco General de Asignaturas) se buscan perfiles con una sólida formación académica pero menor nivel de experiencia, mientras que para cubrir áreas de concentración o incluso, posgrado, se requiere a alguien que combine experiencia y formación.

Ante la falta de lugares disponibles, la UAM se ha valido de diversas estrategias a fin de cumplir con las actividades de docencia e investigación sin comprometer la estabilidad financiera y operativa de la institución, una de ellas ha sido la contratación temporal. Es aquí donde se encuentran con mayor medida las posibilidades de acceder a la universidad, aunque sea de manera temporal. Cabe señalar que ya desde la década de los ochenta se han presentado casos de profesores que llevan muchos años cubriendo plazas con contratos temporales y solo algunos han logrado una estabilidad laboral al contender por una plaza definitiva.

“En la otra comisión, que es la divisional, en la de las plazas temporales ahí van muy recomendados y muchas veces porque es un trabajo que se tiene que hacer de contrataciones por trimestres, es tan seguido que ya te van recomendando, te dicen: es el que está, ya lleva trabajando con nosotros tanto tiempo y es nada más para renovar su plaza, renovar su contratación. Aunque también hay otras veces que todos son nuevos o hay más competidores, pero a lo que se le da preferencia es a las clases que ha dado, si trae la experiencia en clases, es una contratación tan cortita que dura tres meses, que lo que interesa es que llegue rápido y sepa lo que tiene que dar” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, e56)

Otro mecanismo de ingreso alternativo -al utilizar recursos permitidos por la regulación laboral- ha sido a partir de la figura de profesor visitante con una contratación por tiempo determinado. Estos profesores son contratados bajo dos miras, la primera es compartir la experiencia de un profesor maduro con líneas de investigación consolidadas por un tiempo definido mientras que la segunda es tener un profesor a prueba, pensando en utilizar estos medios como una forma de incorporar a jóvenes ya doctorados pero con poca experiencia de manera que tengan el *“potencial para incorporarse cuando se les pueda convocar una plaza”* (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, e54)

Para finalizar este apartado se hace mención que las contrataciones se realizan en función de cumplir con las funciones sustantivas de docencia e investigación sin dejar de lado que hay un proceso de interacción que incorpora elementos de tensión y negociación:

“Hay una serie de acuerdos informales para que exista continuidad del grupo al otorgar la plaza pero también si se presenta una plaza disponible de alguien que no pertenece a un colectivo, entonces se busca fortalecer espacios que no tienen un número destacado de profesores, ya tenemos una especie de orden de prelación de a qué área correspondería esa plaza” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, e46)

Aunado a los intereses institucionales, hay una valoración fuertemente arraigada del trabajo académico en donde se priorizan actividades (docencia o investigación) y que direccionan la praxis del académico. Los siguientes apartados dan cuenta de la forma en que la institución enfrenta las tensiones que se generan entre la planta académica de edad avanzada y quienes se incorporan en la actualidad.

### 6.4.2.3 Impacto en las actividades de docencia

Se ha señalado que la valoración del trabajo académico actual prioriza las funciones de investigación, sin embargo hay una tendencia a revertir este fenómeno. Al interior de las propias unidades académicas se busca brindar mayor atención a la docencia a partir de fortalecer los lineamientos que vuelquen la mirada a la docencia (políticas operativas de docencia y políticas operacionales). Lograr este objetivo implica trascender en el espacio de la regulación conductual pues significa un cambio en la percepción del académico sobre su actuar cotidiano. El dilema que enfrenta el académico es cómo realizar actividades que no son valoradas desde un tabulador. Ante esta situación, la respuesta tendría que incorporar esquemas de valoración diversificados que no solo impliquen un reconocimiento en términos financieros sino también de prestigio.

Entre los problemas que enfrentan los académicos (tanto los de reciente incorporación como los que tienen una trayectoria más larga) en términos de docencia es que nadie les ha enseñado a ser profesores, elemento que es entendible en un primer momento de crecimiento de la educación superior debido a la premura de contrataciones, pero que hoy día sigue siendo una práctica común el no contar con herramientas que instruyan sobre cómo ser un docente. Ante un escenario que no solo es negro o blanco, se percibe que hay esfuerzos institucionales para brindar estas herramientas a través de cursos de formación y actualización docente, pero no existen estrategias formales que permitan a los nuevos académicos incorporarse y aprender de los más experimentados: *“a los nuevos candidatos se les pide no solo que tengan un buen currículum, un buen potencial como investigadores, sino que tengan potencial como docentes”* (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, Iztapalapa, e54).

Un reto que enfrentan las divisiones en torno a la docencia es que hay actividades que son consideradas como una carga adicional de trabajo. Actividades que son propuestas como parte de políticas externas a la propia institución como las tutorías, cursos complementarios, cursos de verano o propedéuticos y talleres destinados a apoyar las carencias formativas de los estudiantes tiene poco reconocimiento social dentro de la comunidad de académicos por no estar contemplados dentro de los tabuladores, nuevamente

surge la interrogante ¿cómo realizar actividades que no están valoradas en los tabuladores? Nuevamente se requiere reflexionar con mayor profundidad que no solo es cuestión de modificar el tabulador y reconocer en términos de obtención de puntos, cada actividad que se desarrolle sino que se requiere modificar la propia forma de percibir cuáles son las funciones de la academia lo que implica un cambio en la regulación conductual):

“Se pide el apoyo de buenos profesores (en términos académicos) y para el profesor es casi como un castigo porque es ir a dar lo que ya se supone que deberían saber los muchachos” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, e54)

Al igual que ocurre con las primeras generaciones, los académicos que hoy día se incorporan a la universidad no cuentan con una preparación para ser docentes, se aprende sobre la marcha a base de prueba y error, a pesar que existen esfuerzos de las unidades por brindar talleres o cursos de formación docente donde se abordan temas que les permitan tener un mejor manejo de grupo, pero como son opcionales, no todos los académicos están dispuestos a tomar estos cursos pues no hay una valoración de la utilidad de los cursos. Los profesores que participan en mayor medida en estos cursos son gente joven que buscan cumplir con un puntaje para promoción:

“Los profesores que dan esos cursos son jóvenes que están en los ejes curriculares, que uno conoce que tienen ciertas habilidades docentes y son los que atienden esos cursos, son los más jóvenes, los mayores ya no quieren dar esos cursos, ellos quieren dar en posgrado, de licenciatura preferentemente, entonces no hay un reconocimiento más que las horas de la beca”. (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, e54)

Una de las actividades relacionadas con la docencia es la asignación de materias, el jefe de departamento y los coordinadores de licenciatura deben considerar las capacidades y conocimientos de sus profesores para asignar grupos. Esta actividad es un foco de tensión entre los sujetos, no solo en función de su formación académica sino que también juega un papel relevante la actitud y experiencia de los profesores:

“Si tengo dos solicitudes de una materia y hay un profesor que reprueba al 80% y hay otro que a lo mejor nunca ha dado esa materia y la solicita, pues ¿a quién se la asignamos? [...] porque como son profesores que toda su vida han reprobado a sus alumnos, tienen un alto índice de reprobación... altísimos, entonces no pueden ser fallas de los alumnos,



en ningún sentido común uno puede decir que es culpa de los alumnos que cada vez vienen peores... no eso no es lógico, no es una razón. Entonces, donde pones a un profesor así, pues donde haga menos daño, esa es la verdad. Entonces a la hora de la asignación buscas un profesor para los primeros trimestres o las materias que sabes que son embudos y luego a los otros los pones ya en los últimos trimestres” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, e54)

“Los grandes líderes están concentrados en el posgrado [...] hay problemas a la hora de asignar una docencia, de que efectivamente cuesta trabajo cubrir los cursos de doctrinas políticas o de México, del tronco general de asignaturas porque la gente mayor está muy anclada en sus proyectos y en sus investigaciones y en sus ejes y cosas de ese tipo, siempre va a haber conflicto pero en ese término, planteado como tolerancia creo que somos muy tolerantes, pero yo lo plantearía en términos del esfuerzo que hacen tanto jóvenes como viejos de conformar un equipo y sostener un proyecto” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, e46)

Finalmente, al hacer referencia a los planes de estudio se menciona que la revisión es un proceso colectivo en donde participa el mayor número de profesores a través de sus ejes curriculares. No obstante, la experiencia de los académicos mayores se vuelve fundamental ya que permiten una dirección oportuna.

Una crítica que se manifiesta en las entrevistas es que la estructura de la universidad no permite aprovechar dinámicas de enseñanza-aprendizaje al señalar que la UAM no ha logrado una apertura a nuevos medios, tales como la enseñanza virtual.

#### ***6.4.2.4 Impacto en las funciones de investigación***

El trabajo cualitativo logra identificar que en la UAM el retiro de académicos tiene un mayor impacto en las funciones de investigación. Si se considera un panorama en donde haya una jubilación masiva hay una importante pérdida de capital humano, no solo en términos de conocimientos especializados o experiencia sino que institucionalmente se deja un vacío pues “rehacer una línea de investigación lleva mucho tiempo y es muy complicado” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, e54). El Estado apoya la formación de ciertas líneas de investigación enfocadas a la ciencia y tecnología pero hay una dificultad para comprender que también es necesario proponer e innovar en diversas áreas del conocimiento. Este aspecto puede limitar la formación de nuevas

líneas por carecer de financiamiento para el desarrollo de la investigación pues no se reconoce formalmente la pertinencia de ciertas investigaciones:

“Una investigación puede ser una exposición de ciertos colores o de ciertos sonidos o de ciertos ritmos y ver qué efecto causo sobre la gente y es nuestra investigación y para eso necesitamos recursos, espacios, luces, sonido, infinidad de cosas y otro podrá decir: ¿y a eso le llamas investigación? ¿Y a eso le va a dar dinero?, [...] y ahí es donde se pierde y se desvirtúa lo que es una investigación que para nosotros si es pertinente” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, e36)

“La formación de un grupo de investigación desde hace tiempo que no se ve en este país pero es algo que toma mucho tiempo. En condiciones estables un grupo de investigación se considera que ya está consolidado o que ya es maduro a los ocho años aquí no son precisamente condiciones estables [...] lo que pasa es que hay otras cosas que afectan a la investigación, cosas más de fondo que se relacionan con crear, estamos tratando de impulsar a contracorriente el trabajo interdisciplinario” (Entrevista 4, Director de División, Cuajimalpa, e62)

Las tensiones que se presentan engloban la continuidad o ruptura de grupos enmarcados en luchas de poder. Pues si bien es cierto que las políticas de Estado privilegian la investigación, al interior de las universidades también se ha privilegiado a ciertos líderes de investigación (Entrevista 1). Es decir, hay un juego de luchas de poder que van desde el reconocimiento de los grupos de investigación hasta la asignación de recursos.

Un aspecto que se reconoce como positivo es que la existencia de cuerpos consolidados permite la formación de alianzas, mismas que favorecen el trabajo inter y multidisciplinario. Claro ejemplo de ello es la creación de los posgrados de la UAM Cuajimalpa:

“Lanzamos una maestría que es novedad en todo el país, interdisciplinaria, que implica diseño, computación y tecnología y les damos una formación en cada una de sus áreas y también en las otras áreas para que puedan trabajar [...] los alumnos tienen las bases multidisciplinarias [...] y este es nuestro gran experimento y lo estamos lanzando y tenemos acuerdos internos para plantear el rumbo de la maestría y esto se tiene que negociar”. (Entrevista 4, Director de División, CCN, Cuajimalpa, e62)

Las actividades de investigación han contribuido a la formación de coaliciones que benefician a la universidad en diversos sentidos, el primero es el reconocimiento de la universidad a través de los productos del trabajo de sus

investigadores (prestigio) y la segunda es a partir de un ingreso adicional a partir de convenios pactados que resultan en un beneficio económico:

“De dos áreas de investigación que ya existían se formó una nueva, fue como un interés mutuo muy interesante como de buscar fortalezas para poder participar en proyectos de mayor impacto [...] en concreto, lo que se logró en esa área es que se ganó un proyecto de fondos mixtos con el metro, donde se hizo un gran esfuerzo de vinculación” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, CBI, e54)

El reconocimiento de las áreas de investigación al exterior de la propia universidad, como CONACYT o PROMEP es una fuente de financiamiento que también ha beneficiado a la institución pues hay una buena cantidad de fondos que vienen de programas externos a la universidad. No obstante, la crítica a las funciones de investigación es que genera una tensión entre la actividad individual vs la colectiva:

“No sé mucho en otras disciplinas pero en ingeniería la investigación es una actividad muy personal, tienes un problema, lo piensas y lo tratas de resolver [...] hay muchos casos en donde las áreas no son áreas realmente, sino son un grupo de profesores que trabajan por su cuenta y hacen un área para que... para tener un área, pero no trabajan colaborativamente” (Entrevista 3, H, Director de División, CBI, e49)

Una de las preocupaciones centrales de esta investigación ha sido identificar si el recambio generacional implica una ruptura o continuidad en las líneas de investigación. Al respecto, las entrevistas han enfatizado que sí hay una continuidad en las líneas generales de investigación, ya que al ingresar un nuevo académico se busca que cumpla con un perfil acordado previamente por el grupo pero hay una apertura importante para incorporar líneas nuevas, de tal forma que se enriquezca el área o grupo de investigación.

“La persona que se ha incorporado justo el mes pasado a un grupo es una persona que efectivamente cumple con el perfil en términos generales de formación en relación con el campo [de su disciplina], pero los programas de investigación del área, o el programa de investigación del área, está muy sustentado en migraciones. Sin embargo la persona que se incorpora no es necesariamente, especialista en migraciones pero sí lo es en [su disciplina]. Entonces, dentro de ese marco, esta persona puede meter un proyecto de investigación que no necesariamente tiene que ver con migraciones para fortalecer la posible apertura de otros programas de investigación en el ámbito de la sociología rural”. (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, CSH, e46)

Otra de las preocupaciones de la investigación ha sido definir el impacto del recambio en el posgrado dado que los académicos con un mayor nivel de

habilitación son quienes sustentan los posgrados. No obstante, esta afirmación tiene sus respectivos matices disciplinarios. Al respecto, algunos de los funcionarios entrevistados han reconocido que la creación de posgrados ha sido resultado de tendencias nacionales, motivo por el cuál en algunas áreas del conocimiento ha sido difícil abrir programas.

“En CBI, en donde la fortaleza de los posgrados no son los gurús, o los fundadores, porque no son los investigadores –en CBI Azcapotzalco- por eso, el primer posgrado que tuvimos lo tuvimos como a mediados de los noventa, hay tribus académicas, pero en términos de posgrados no hay posgrados”(Entrevista 3, Director de División, CBI, e49)

En diversos momentos de la investigación se ha hablado de que las relaciones sociales están permeadas por constantes luchas de poder, elemento que genera tensiones entre las áreas y las instancias pues incide directamente en la aceptación de nuevos académicos “*hay una parte de poder que está presente, el asunto de las relaciones de poder de las áreas si ha tenido un peso importante*” (Entrevista 7, M, Comisión Dictaminadora, e56). La escasa disponibilidad de plazas ha contribuido para que las unidades generen una dinámica de ingreso bajo la figura de profesor visitante y, en ocasiones, se abre la posibilidad de una plaza “*entonces es ahí donde viene el tema del poder, los grupos de investigadores que forman áreas pueden tener decisiones no tan académicas que van a favor o en contra de aceptar a un profesor*” (Entrevista 6, H, Sindicato, e45) pues se miden no solo conocimientos y la capacidad de integrarse a un equipo de trabajo, también está presente el factor informal de las propias relaciones sociales:

“El SNI ya es un parámetro reconocido, entonces es fácil juzgar cuando un profesor tiene ese potencial, pero cuando los grupos de investigación que deciden aceptar o no a un profesor [...] si no son afines a sus líneas de investigación, entonces no son de provecho para él y por lo tanto no muestran un apoyo definido [...] es un conflicto institucional que tiene que resolverse, porque ese mecanismo de que los profesores visitantes son propuestos por el área hace muy cerrada la posibilidad de abrirse a nuevas áreas de investigación que pudieran traer por ejemplo un joven estudiante, entonces ese el conflicto que todavía se ha resuelto” (Entrevista 2, H, Jefe de Departamento, CBI, e54)

Ya se ha señalado que la conformación de áreas de investigación es un proceso que requiere de una larga temporalidad por lo que también hay un sentido de *tradición* de áreas o grupos, mismo que ha contribuido a que se

generalice la idea de que es necesario dar continuidad a las líneas de investigación.

#### **6.4.2.5 Prestigio y valoración del trabajo académico**

Los académicos con trayectorias consolidadas han contribuido a dotar de prestigio a la universidad ya que han adquirido un importante nivel de reconocimiento derivado de sus investigaciones y por ser buenos docentes. En términos de indicadores son los que publican, los que son invitados a congresos, conferencias magistrales y son líderes de opinión en sus temas, cualidades que conservan independientemente de su edad o antigüedad:

“Porque a pesar de su edad –y lo digo “a pesar” no porque sean viejitos, sino porque formalmente tienen más de 60 años o cumplen con una antigüedad tal, es gente que no solo ha logrado prestigio, sino que lo sostiene” (Entrevista 1, M, Jefe de Departamento, CSH, e46)

La universidad cuenta con un considerable número de profesores con altos índices de productividad y reconocimiento en sus campos del conocimiento, factor que es aprovechado tanto en términos académicos como políticos. Sin embargo, no significa que al momento de su retiro esos espacios quedan vacíos pues el prestigio de las áreas de investigación no solo se mide en función de cumplir con indicadores, sino en la valoración de las propias actividades y los productos del trabajo que se realizan. Se aprecia que formalmente no se ha desarrollado una estrategia institucional que permita dar continuidad a las áreas de tal forma que se mantenga su reconocimiento; no obstante, si se han realizado acciones que permitan incorporar gente joven formada y así dar continuidad a las líneas y proyectos. El medio ha sido establecer lineamientos y acuerdos para favorecer al reconocimiento como colectivo y no como un cúmulo de académicos.

El prestigio no solo es resultado de la calidad académica, sino que también se reconoce el nivel educativo de los egresados, mismo que ha permitido romper con esquemas en la industria al haber un cumplimiento de expectativas de formación profesional que permite tener el reconocimiento externo “*en Gillete no aceptan a nadie que venga de una universidad pública más que a alumnos de la UAM y eso, si bien es cierto que es una pequeña puerta o una pequeña ventana que se abre pues si nos permite tener esos reconocimientos*” (Entrevista 5, H, Secretario Académico, Xochimilco, e36).

Finalmente, en las entrevistas se percibe la idea de *ganar-ganar* entendida como el beneficio que se obtiene para el estudiante, para el académico y para la propia institución en el proceso de adaptación al constante cambio en el contexto social, económico y político.

#### 6.4 Cierre del capítulo

A través de este capítulo se analiza cómo el modo de racionalidad del Estado impacta en la dinámica del académico y transforma la manera en que actúa, es decir, hay una clara conducción de su conducta a partir de la implementación de instrumentos cualitativos basados en el reconocimiento meritocrático.

Los mecanismos de ingreso en la UAM se guían por racionalidades diferentes, por un lado, el contexto sociopolítico que da origen a la universidad y los subsiguientes años se orientan bajo un modo de racionalidad que permita consolidar el proyecto universitario, en contraparte, la apertura de dos unidades académicas opera bajo el discurso de renovación de la planta académica pero no termina de solucionar un problema vigente en las primeras unidades.

En el camino, se desatan negociaciones y que modifican los modos de regulación laboral, de un esquema unilateral a uno bilateral (con una corta duración) y que encuentra su punto de quiebre en el momento que es incapaz de solucionar problemas laborales (caída salarial) dando paso a un modo de racionalidad eficientista.

En el caso de los académicos de UAM, esta política emergente se ha institucionalizado a tal grado que los ingresos percibidos por estímulos y becas pueden llegar a superar el salario ordinario, así, la regulación de la conducta es posible en la medida que el propio académico acepta los instrumentos de la regulación.

*A final de cuentas, las universidades, no solo ésta, son organizaciones que se adaptan al cambio, han sobrevivido a muchos cambios, bajo muchas presiones y bajo muchos esquemas y a pesar de todo, continúan...*

*Dr. Joaquín Delgado, UAM Iztapalapa*

Los dos capítulos previos permiten identificar las tensiones que han enfrentado tanto las universidades como los propios académicos al contar con una planta académica de edad avanzada y las dificultades que enfrentan para renovar a su personal. Esta perspectiva se ha obtenido a través de la mirada de los académicos desde sus espacios de referencia y acción. Si bien es cierto que los resultados no son representativos en términos estadísticos de lo que sucede en el sistema de educación superior -ni siquiera de las propias universidades analizadas- indagar sobre las semejanzas y diferencias en la forma de enfrentar el problema de recambio generacional desde una perspectiva comparada coadyuva a ejemplificar los efectos que los mecanismos de regulación actual han generado en el desarrollo de las funciones de docencia e investigación. La perspectiva que se aborda en este capítulo permite plantear -a manera de cierre de la investigación- una visión analítica general al presentar un comparativo con las dimensiones que han guiado la investigación.

Antes de dar inicio es necesario retomar algunas conceptualizaciones presentadas en la primera parte del trabajo. Primero, la universidad es un espacio de acción colectiva inmersa en una estructura organizacional que es regulada por una normatividad (regulación laboral) y por un acondicionamiento simbólico (regulación conductual) y que en su conjunto, regulan la actividad académica; ambas se entretajan pero su relación no necesariamente se reconoce de manera conscientemente sino que se vuelve una parte cotidiana de la praxis del académico. La segunda consideración que se retoma de la perspectiva teórica planteada es que la naturaleza, el contenido y la organización del trabajo académico están sujetos a procesos de cambio organizacional que atraviesan el nivel del establecimiento -a partir de un sistema de reglas e incentivos que tensionan la efectividad organizacional y la

capacidad racional de adaptación de los actores y las instituciones a los cambios contextuales- y del sujeto colectivo por ser quienes responden a las exigencias de las políticas públicas.

En otras palabras, las políticas públicas implementadas para la modernización de la educación superior establecen lineamientos que regulan la conducta a partir de otorgar reconocimientos (económicos o valorativos) a los académicos pero además hay una aceptación o rechazo ante la propia participación (del académico) en el sistema meritocrático. Bajo este doble juego, se han institucionalizado prácticas, estrategias y programas de evaluación del desempeño que contribuyen a una transformación en los esquemas de valoración de los productos y las prácticas del trabajo y por consiguiente, en los modos de regulación.

### 7.1 Conclusiones de la investigación

Ambas universidades se seleccionaron para el estudio por contar con una planta académica mayoritariamente con contrato definitivo y de tiempo completo. En Chapingo, el promedio de edad es menor que en UAM.

*Tabla 29. Características UACH y UAM*

	<b>Universidad Autónoma Chapingo</b>	<b>Universidad Autónoma Metropolitana</b>
Planta Académica	Total = 1232 Titulares de TC = 1041 84.4%	Total = 3026 Titulares de TC = 2436 80.5%
Promedio de edad	53.9 años	55 años
Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporal</li> <li>• Estrategias profesor- invitado</li> <li>• Recursos Chapingo para pago de remuneraciones</li> <li>• Negociación con SHCP para contrataciones y pagos de salarios</li> <li>• Plazas perfiladas</li> <li>• Negociación con el sindicato</li> <li>• Grados académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivo para titulares</li> <li>• Temporales para plazas docencia</li> <li>• Estrategia profesor- invitado</li> <li>• Plazas perfiladas en temporales</li> <li>• Requerimientos académicos</li> <li>• Negociación con jefe de departamento</li> <li>• Grados académicos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La información que aquí se presenta no es una tendencia generalizada pero si muestra un panorama de la problemática que enfrentan ambas instituciones. El ingreso es uno de los temas más complejos de abordar porque tanto en UACH



como UAM, el contexto que da origen a las contrataciones ha cambiado. Si bien es cierto que la racionalidad institucional ha sido elevar el número de académicos con grado, esto se ha dado de manera diferenciada, el cambio es más notorio en UAM, donde el 72% de los académicos del grupo E ingresan con doctorado, mientras que en Chapingo la cifra es del 33%.

Tabla 30. Retos sobre el ingreso. UACH y UAM

	Universidad Autónoma Chapingo		Universidad Autónoma Metropolitana	
	Grupo S	Grupo E	Grupo S	Grupo E
Grado académico al ingreso	Lic inc. 3% Lic. 73% M. 13% D. 7% nc .4%	Lic. 30% M. 34% D. 33% nc. 3%	Lic. 48% M. 27% D. 19% Otro 6%	Lic. 7% M. 19% D. 72% nc. 2%
Origen de la contratación	-Cubrir necesidades de docencia -Crecimiento de cuerpos académicos -jubilación de otro académico		-Creación de grupo de investigación -Crecimiento de grupos de investigación -Fundadores de unidad	
Disponibilidad de recursos para la contratación	-Recursos a cargo de nómina SHCP -Recursos a cargo de UACH		-Recursos UAM	
Campos de fuerza en la contratación	<b>Grupo S</b> Continua mismo grupo Continua mismo departamento Se pierde Negociación con departamentos <b>Grupo E</b> Continua para departamento Se fracciona		<b>Grupo S</b> Continua para mismo grupo Continua para departamento No se Disposición del jefe de departamento <b>Grupo E</b> Plazas nueva creación Continúan para grupo Continúan para departamento	

\*nc No contestó

Fuente: Elaboración propia

Una contratación responde a la necesidad de cubrir docencia, sin embargo, llama la atención la percepción que tienen sobre el origen de la contratación en cada una de las universidades pues mientras que en Chapingo se reconoce que principalmente es para actividades de docencia, en segundo término por el crecimiento de cuerpos académicos también se reconoce que las jubilaciones son un medio que permite la apertura de una plaza, dato interesante de resaltar porque durante las entrevistas se enfatizó que las plazas no siempre se cubren con un académico del mismo perfil, categoría o nivel sino que hay un proceso de negociación entre los jefes de departamento, otra estrategia ha sido la de fraccionar plazas.

En la Metropolitana en cambio, la percepción del origen de la contratación se vincula con la creación de las nuevas unidades en cuanto a que fue necesario crear grupos de investigación, mientras que en las unidades primarias, las contrataciones se dieron a menor escala pero responden a crecimiento de los grupos de investigación. El tema de reacomodo de campos de fuerza también está presente pues aunque hay acuerdos informales para que una plaza disponible permanezca en un departamento, la negociación se realiza al ver a qué área o grupo requiere fortalecerse.

Un elemento que llama mayormente la atención en la UACH es que se utiliza la expresión de “sobrepoblación de académicos” al referirse a las contrataciones temporales -para cubrir periodos sabáticos, estancias de investigación, licencias etcétera- de profesores que pueden pasar años con recontrataciones temporales. Estos profesores reciben su pago con presupuesto de Chapingo que no necesariamente está destinado a ese fin, a eso le nombran sobrepoblación en Chapingo, mientras que el pago de los profesores con contratos definitivos está presupuestado con recursos directos de la SHCP.

Este fenómeno muestra que las condiciones de contratación han cambiado, no en términos normativos pues ya hay una claridad y sistematización de procedimientos sino en la posibilidad de contar con plazas disponibles y el reacomodo de los campos de fuerza, sino que hay estrategias que se han institucionalizado para cumplir con las necesidades de docencia pero que afectan la operatividad cotidiana en la universidad, en diversos momentos se señaló durante las entrevistas y aplicación de los cuestionarios, que estas formas de contratación afectan a la investigación, pues no es posible pedir el mismo nivel de compromiso y dedicación de actividades de maestros con contratos definitivos o de maestros con contratos temporales.

La temporalidad es una estrategia para dar cumplimiento a las necesidades institucionales –a partir de mecanismos legítimos en reglamentos- que encierra la idea de acceder a través de esta práctica a una contratación definitiva; este fenómeno se presentó en las dos universidades pero la duración de la temporalidad es más larga en Chapingo que en UAM.

Otro aspecto interesante es la percepción que tienen sobre la disponibilidad de las plazas. La noción de negociación se evidencia más entre

los académicos de los grupos S en ambas universidades al señalar que queda a disposición del jefe de departamento por lo que se convierten en un medio de negociación entre diferentes grupos de poder.

A pesar de que ambas universidades enfrentan el mismo reto, las estrategias institucionales para amortiguar el problema de renovación de la planta académica son diferentes. Primero, porque la UAM dispuso de recursos extraordinarios para incentivar el retiro de académicos mayores de 70 años de edad que también cumplan con el requisito de antigüedad. Los resultados de la primera propuesta de retiro voluntario favorecieron a 168 académicos de las tres unidades.

En Chapingo, se realizan propuestas para un retiro digno pero enfrentan el problema que la universidad no cuenta con los recursos para solventar programas de recambio por lo que se hace una solicitud específica a la SHCP, para ello se necesita concretar una propuesta viable que beneficie no solo en términos financieros sino también en aprovechar el capital humano, al cierre de esta investigación, la revisión de propuestas se lleva a cabo entre el un sector del sindicato y algunos académicos, quienes pretenden en el corto plazo presentar una propuesta formal a los departamentos.

*Tabla 31. Estrategia institucional de recambio generacional. UACH y UAM*

	<b>Universidad Autónoma Chapingo</b>	<b>Universidad Autónoma Metropolitana</b>
Estrategia institucional de recambio generacional	-No hay estrategias formales -Propuestas en revisión por algunos departamentos (Fitotecnia) enfocados a mantener beneficios económicos	-Propuestas focalizadas con carácter de temporales que cuentan con recursos extraordinarios.
	Estrategias departamentales Estrategias individuales	Anteproyecto para la reforma de la carrera académica
	Apoyo de estudiantes de licenciatura y posgrado para actividades de servicio e investigación	Figura de ayudante de licenciatura y posgrado

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que no hay una estrategia institucional para fomentar el recambio generacional, al interior de las universidades operan prácticas informales para garantizar la continuidad de líneas de investigación a través de la incorporación (formal o informal) de estudiantes de licenciatura y posgrado en los proyectos. Las estrategias individuales que se mencionaron durante las

entrevistas señalan que hay profesores que adoptan estrategias como mentores de los alumnos de licenciatura y posgrado y buscan la forma de apoyarlos para su incorporación como docentes, factor que permite explicar que el medio por el cual se enteran de las plazas los nuevos académicos, la respuesta más común sea la sugerencia de profesor.

¿Qué actividades enfrentan mayores retos ante el proceso de renovación de su planta académica? Si bien es cierto que las funciones sustantivas de las dos universidades son la docencia, la investigación y la difusión. El proceso valorativo de méritos académicos es distinto. En Chapingo, la docencia es el eje de la actividad académica mientras que la investigación es una actividad de apoyo, el servicio y vinculación con el sector son elementos importantes para la formación de los estudiantes, en la UAM, la investigación tiene un mayor peso valorativo, este dato es observable a la luz del puntaje otorgado en los tabuladores.

Al indagar sobre las principales ventajas y desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada. En ambas universidades se reconoce la experiencia del académico, misma que no solo comprende elementos didácticos-pedagógicos sino que abarca también la experiencia y conocimiento de la organización y administración de las universidades, para la UAM, ha significado la posibilidad de crecimiento de la carrera académica (oportunidad laboral).

Para Chapingo, una fortaleza es la vinculación con el sector primario, el servicio es una de las funciones sustantivas de la universidad, se reconoce que las trayectorias y el esfuerzo individual de los académicos brindan frutos positivos en la medida en que ya hay un renombre de la universidad entre comunidades donde los académicos apoyan a través de sus proyectos, la salida profesores podría afectar porque algunas comunidades están apegadas a usos y costumbres y la confianza la tienen depositada no tanto en el proyecto sino en el profesor (esto no es una regla pero si es una situación que se ha presentado en algunas comunidades).

Tabla 32. Ventajas y desventajas de contar con una planta académica de edad avanzada. UACH y UAM

Universidad Autónoma Chapingo	Universidad Autónoma Metropolitana
<b>VENTAJAS</b>	
<b>EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento didáctico – pedagógico</li> <li>• Conocimiento disciplinar especializado</li> <li>• Investigación aplicada</li> <li>• Vinculación con el sector primario</li> <li>• Conocimiento administrativo de la universidad</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Académicos fundadores</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Formación de recursos humanos</li> <li>• Conocimiento de tiempos institucionales</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usos y costumbres</li> <li>• Brecha generacional</li> <li>• Vitalidad académica</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arraigo de costumbres</li> <li>• Brecha generacional</li> <li>• Complicaciones de salud</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento de cuestiones administrativas es otro factor importante en las dos universidades pues implica desde ubicar instancias de apoyo, procesos de exámenes, fechas de entrega de actas, etcétera, hasta presentar proyectos en tiempos realistas, procedimientos financieros, como y donde se pueden realizar y agilizar convenios, por señalar algunos.

Tanto en Chapingo como UAM se observa una coincidencia entre las desventajas: la brecha generacional, este aspecto es importante de señalar porque el promedio de edad de la planta académica cada vez es mayor pero el promedio de edad de los alumnos sigue siendo el mismo, esto provoca diferencias no solo en cuanto a la percepción de valores en el aula, sino que implica factores de tolerancia, expectativas (lo que el académico espera que el alumno aprenda y lo que el alumno espera que el académico enseñe), métodos de enseñanza-aprendizaje; el cambio más radical se relaciona con el uso de la tecnología y su aplicación en el campo de la enseñanza. En las filas de ambas universidades hay profesores que manifiestan su resistencia para el uso de TIC, otros más han adaptado su percepción de uso de TIC (por ejemplo al utilizar los mismos apuntes pero en formato digital) y también se han adaptado al uso de TIC con fines académicos. Cabe señalar que este elemento no se relaciona directamente con la edad.

La asesoría es considerada como una parte de las funciones de docencia por lo que todos deben realizarla. En cuanto a la participación en la revisión de planes y programas de estudio, la estructura organizacional de

ambas universidades considera que es una actividad colegiada en la que deben participar todos los académicos.

En las hipótesis de la investigación se consideró que los académicos con mayor antigüedad participan de manera más activa en el diseño de planes de estudio a nivel posgrado porque tiene un mayor en el reconocimiento de sus funciones; sin embargo, esta afirmación resulta negativa en la medida que es una actividad colegiada; el análisis estadístico señala que efectivamente si han participado más pero no tanto por cálculo del valor que esta actividad tenga para el reconocimiento de sus actividades sino por una situación contextual, al menos para el caso de la UAM, en donde los académicos del grupo S diseñaron los planes de estudio en la medida que iban avanzando (por lo menos durante las primeras generaciones) y los académicos de Cuajimalpa y Lerma del grupo E a quienes les toca diseñar e implementar programas académicos nuevos.

*Tabla 33. Implicaciones en la docencia. UACH y UAM*

	<b>Universidad Autónoma Chapingo</b>	<b>Universidad Autónoma Metropolitana</b>
asesorías	Forma parte de las actividades de docencia	Forma parte de las actividades de docencia
	Asesoría de materias	Asesoría de proyecto terminal
Planes y programas de estudio	Actividad colegiada Adecuaciones constantes	Actividad colegiada Mayor participación grupo 3s debido creación de UAM

Fuente: elaboración propia

En relación con el diseño y adecuación de los planes y programas de estudio, se observa que a nivel licenciatura no hay un impacto negativo por la salida de académicos de la tercera edad pues la participación en estas actividades se presenta de manera colegiada, es decir, no es una actividad que se realice principalmente por profesores con mayor experiencia en el campo de la docencia. Si bien es cierto que se han presentado casos en donde hay resistencia a actualizarse (ya sea elementos de didáctica-pedagogía o tecnologías). Sin embargo, sí hay un impacto en la docencia del posgrado debido al cúmulo de conocimientos adquiridos a partir de la experiencia, la dirección de tesis y el acompañamiento del alumno a través de todas las fases que supone el proceso de investigación.

Pensar en esquemas que capaciten y preparen a nuevos docentes no solo implica tener un nivel de habilitación en grados académicos, mismos que se exigen ya para el ingreso a la profesión desde la propia regulación actual del trabajo académico, sino que también es necesario que los jóvenes docentes desarrollen competencias vinculadas con la docencia (manejo de grupo, planeación docente etcétera). Uno de los principales retos que enfrentan las universidades públicas es la capacitación bajo el modelo educativo, por ejemplo, la UAM Xochimilco, que desde su origen planteó un diseño curricular innovador a través de la estructura modular ha tardado un periodo largo para convencerse de las ventajas competitivas que su propio modelo define. Por su parte, la Unidad Cuajimalpa, plantea un modelo flexible y establece la obligatoriedad de movilidad de sus estudiantes, acción que ha requerido no solo un cambio en la normatividad, sino un cambio en la racionalidad de que así se genera un proceso formativo pertinente.

Los académicos del grupo S en ambas instituciones han aprendido sobre la marcha a ser docentes, la mayor parte de las veces tratando de seguir un modelo (ser como algún profesor que ha dejado huella en ellos). Este esquema de autoaprendizaje ha funcionado parcialmente, pues si bien es cierto que su objetivo es dotar de conocimientos profesionales a los alumnos también se requiere de un entendimiento sobre quiénes son los estudiantes en la actualidad pues la brecha generacional cada vez es más amplia. No solo por la edad sino por la diversificación de los orígenes y la creciente heterogeneidad de la población estudiantil.

Al respecto, no se trata de afirmar que los profesores de mayor edad no tienen una comprensión de la situación actual o de los problemas de los jóvenes estudiantes, sino que hay una mayor reticencia a comprender la complejidad en la que se mueven (principalmente los aspectos relacionados a la dependencia tecnológica de las nuevas generaciones).

*Tabla 34. Implicaciones en la investigación. UACH y UAM*

	<b>Universidad Autónoma Chapingo</b>	<b>Universidad Autónoma Metropolitana</b>
Proyectos	Individualismo	Peso de la investigación
	Recursos sectorizados	Recursos conacyt
	Recursos propios	acumulación de puntos
	Complemento de la docencia	Creación de nuevas líneas de investigación
	Continuidad de proyectos	

Prestigio institucional	Calidad Egresados y mercado laboral Asesorías a nombre de la universidad posgrado	Calidad Egresados y mercado laboral posgrado
-------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales retos que enfrentan la Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma Metropolitana es dar continuidad a grupos y líneas de investigación que han logrado consolidarse con el paso del tiempo gracias al aporte científico e innovador en diversos campos disciplinarios de académicos con trayectorias sobresalientes. El dilema versa sobre encontrar a profesores que sustituyan a los que se marchen, ya sea por jubilación o bien por fallecimiento que logren una continuidad en las líneas de investigación pero que al mismo tiempo, permitan innovar desde sus propias experiencias, expectativas e intereses.

En Chapingo hay una mayor percepción que la continuidad en las líneas de investigación se asocia directamente a la trayectoria de los investigadores y no a la creación de redes que permitan ampliar los campos de investigación. Es decir, la investigación es percibida como una actividad individual. Ante la salida de un investigador, el departamento, el grupo o colectivo requiere reflexionar sobre el rumbo a seguir ¿qué perfil se busca? Ya que así es como se define la continuidad o ruptura de una línea o proyecto de investigación, inciden aquí luchas de poder y negociación no solo en función de los intereses del colectivo, sino que hay un reflejo de los intereses individuales de los académicos.

Las políticas públicas de la década de los noventa generan efectos perversos, en el sentido de que una parte importante de su ingreso proviene de condiciones no contractuales, es decir que no están fijadas en el CCT ni los tabuladores, sino que dependen de las políticas y recursos del gobierno federal, como estos ingresos pueden alcanzar incluso el 70%, los académicos orientan su comportamiento para cumplir con los requisitos necesarios, hay una racionalidad económica que se vuelve un aspecto central en el ordenamiento de las actividades de docencia pero principalmente de investigación, ya que hay una prioridad hacia él.

Este elemento es más notable en la UAM en el actuar de los académicos que contribuyen a perpetuar un modelo de regulación académica por lo que la



falta de reemplazo generacional impuesta la sobreevaluación, el pago por méritos, la simulación y el individualismo han terminado por debilitar el *ethos* académico e impedir el ingreso de jóvenes investigadores.

El comparativo entre las dos universidades permite observar que los principales retos que enfrentan tanto Chapingo como la UAM son:

- Definir el medio óptimo para orientar la producción del conocimiento
- Mantener y/o mejorar el prestigio y reconocimiento institucional a partir del reconocimiento de su planta académica
- Definir las dimensiones que originan puntos de tensión entre la salida y el ingreso de académicos
- Establecer medios que permitan la vinculación de los académicos con trayectorias y carrera académica sobresaliente

En ambas implica la búsqueda de elementos que permitan la continuidad de las líneas de investigación. Elemento que se relaciona en el corto o mediano plazo pues los cambios que se presenten en los esquemas de regulación académica actual se direccionan a establecer políticas de retiro focalizadas que favorezcan la salida de profesores de edad avanzada, las estrategias implementadas se han caracterizado por proponer un aliciente económico que garantice mantener un nivel socioeconómico estable posterior al retiro y una seguridad de atención médica.

Los programas de retiro se han presentado de manera aislada con la intención de mitigar el problema en una institución en particular, ejemplo de ello son los programas de retiro voluntario en la UAM, en la UNAM o en el COLMEX, por señalar algunos. Sin embargo, las propuestas no contemplan una modificación a nivel valorativo de las actividades académicas ni la necesidad de contar con proyectos de vida que permitan al académico como individuo, tener alternativas (tanto económicas como de autosatisfacción) al momento de separarse laboralmente de las instituciones, en ese sentido, el reto para las universidades públicas encontrar un medio de evaluación y reconocimiento de la actividad académica, mientras los programas de becas y estímulos sean superiores al salario tabular, la racionalidad meritocrática seguirá marcando el eje de la praxis del académico.

En ambas instituciones el retiro es considerado por los académicos como poco atractivo y se carece de una estrategia planificada para aprovechar el cúmulo de experiencias adquiridas por aquellos con mayores logros a través de su trayectoria; pese a ello, se observan procesos de adaptación que les permiten cumplir con las funciones sustantivas de docencia e investigación.

A lo largo de la investigación se ha señalado que el retiro se considera tema de interés en la política pública en la medida que afecta las finanzas gubernamentales, por lo que las propias universidades requieren de apoyos extraordinarios para realizar proyectos que faciliten la salida de académicos.

Entre los retos que enfrentan, es que se necesita generar mecanismos que permitan vincular a los jóvenes investigadores con investigadores mayores, de manera que se interesen tanto por las líneas de investigación como por dar continuidad a los proyectos que se realizan, pero que a la vez, sean capaces de proponer nuevas líneas, temas y estrategias de investigación que fortalezcan a los colectivos.

Uno de los aspectos que se consideran con mayor relevancia para que el retiro sea atractivo es el reconocimiento a la trayectoria, experiencia y vigencia del conocimiento de los profesores jubilados. En términos institucionales es importante reconocer que no necesariamente todos los académicos que se jubilen pueden o quieren continuar en contacto con la universidad, es por ello que al momento de salida se debe identificar a los académicos que estén interesados y gocen de plena capacidad para continuar aportando al desarrollo de la actividad académica institucional, es decir, ubicar a los profesores con los que sea pertinente mantener una vinculación.

En sus programas de retiro, COLMEX y UNAM han incluido la posibilidad de regular los mecanismos de vinculación a través de programas y actividades institucionales que favorezcan la renovación de la planta académica, no solo bajo un esquema de sustitución de profesores sino como un proceso efectivo de organización y planeación del recambio generacional. Una forma de mantener el vínculo con los profesores jubilados en países como España que han regulado la edad del retiro, es a través de contrataciones de tiempo parcial como docentes de asignatura, investigadores o asesores en programas de licenciatura y posgrado, sin embargo es necesario evaluar las posibles tensiones que generen estas experiencias, por ejemplo en Sinaloa, se

contrata a profesores jubilados para disminuir los pasivos contingentes pero no se concreta la reposición de plazas. Con ello, lo que se pretende enfatizar es la necesidad de evaluar las opciones, pues una política puede ser exitosa en un país bajo un contexto determinado y fallar en otro.

El prestigio de las universidades se ha basado en elementos como la acreditación y certificaciones de los planes y programas de estudio a nivel licenciatura, la oferta de posgrado y el reconocimiento de éstos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad, indicadores como eficiencia terminal, inserción de egresados en el mercado laboral. Los posgrados responden a una necesidad social e institucional de formación de recursos humanos pero también son un claro ejemplo del compromiso y dedicación de académicos interesados en la investigación, por ello, el posgrado es una de las actividades que se ve fuertemente comprometida al pensar en un escenario donde salgan los profesores con mayor experiencia y trayectoria.

Los esquemas de regulación del trabajo académico actual no permiten un proceso de recambio generacional, entendido como la preparación e incorporación pautada de los profesores jóvenes tal y como se presentaba en la década de los setenta cuando se incorporan profesores menores de 30 años de edad y a partir de ahí realizaron su carrera académica. Dado el cambio en la condición educativa general del país, ya no sería conveniente la contratación de jóvenes que hagan su trayectoria formativa en las instituciones, pero sí se requiere un proceso de iniciación que permita la integración de diversidad de socializaciones formativas al cumplimiento de los objetivos y misiones institucionales. Que logre ir construyendo una identificación y compromiso institucional que vaya más allá del cumplimiento de los objetivos individuales, pero que permita el desarrollo de los mismos en el marco institucional.

Las políticas públicas actuales han establecido la necesidad de contratar profesores con grados académicos y experiencia laboral, lo que dificulta la contratación de menores de 30 años de edad. Este factor es positivo en la medida que permite la contratación de personal calificado así como dar continuidad a los elementos de prestigio que han caracterizado a ambas instituciones por lo que es necesario considerar esquemas diferenciados de contratación que permitan cubrir las necesidades de docencia y de

investigación, pero esto implica también la necesidad de modificar los esquemas de categorización y valoración de actividades académicas.

La experiencia de la UACH y de la UAM muestra que la renovación de planta académica es un proceso que se da de manera natural en función de las propias necesidades de los departamentos, pero también mostró riesgos que indican que se requiere planificar el rumbo de la institución. Con ello no se pretende señalar que se deban separar las funciones de docencia y de investigación, sino que se pueden priorizar en función del diseño de perfiles.

Otra reflexión que se plantea es que la universidad se adapta a los cambios contextuales pero, en la medida que el Estado no catalogue como problema el tema del envejecimiento de la planta académica en la agenda de políticas públicas, tampoco destinará recursos que permitan implementar soluciones estructurales. Por el momento las propuestas han sido iniciativas de las propias instituciones el plantear estrategias que faciliten el retiro de ciertos sectores (poblaciones objetivo) con apoyos federales; en consecuencia, se privilegia la contratación de nuevos profesores en ciertas áreas, ya que los lineamientos de la planeación institucional y el retiro –entre otros aspectos- se establecen desde el gobierno federal a pesar de ser en las universidades en donde se implementen las acciones, de manera que hay un factor político que no solo impacta en la distribución de recursos, sino también en la dificultad para atender demandas emergentes de la universidad.

La Universidad actúa como un servicio público y por ende, se enfrenta al desafío de la “eficiencia social”, entendiendo por tal la capacidad de satisfacer, sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno, la creciente demanda con una educación masiva de calidad. La reflexión es entonces pensar sí bajo las condiciones laborales y académicas actuales se debe seguir manteniendo el modelo planteado por las universidades en su origen (figura de docente-investigador de tiempo completo con contrato definitivo), o bien, es momento de pensar en esquemas diferenciados de profesores que sean capaces de atender la docencia (presencial pero también bajo esquemas virtuales y a distancia). Modelos que a su vez, impliquen una nueva concepción del académico acorde, esto implica la necesidad de un cambio tanto en las formas de organización del trabajo académico, como en los mecanismos de evaluación-vigilancia. Es decir, se requiere un nuevo modo de regulación

pensado en una mayor flexibilidad de funciones pero a la par, que permita la retribución y reconocimiento digno del trabajo académico.

Las políticas de evaluación y desempeño seguirán transformándose, y las instituciones y los académicos, se ajustarán a los nuevos cambios. Por ejemplo, en España, Rafael Van Grieken, director de la Agencia Nacional de la Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) señala en noviembre de 2014 que se definen nuevos criterios de evaluación para la incorporación a la docencia que combinan elementos cuantitativos pero también cualitativos, las reformas que están implementando en el sistema educativo español se proponen para superar los efectos causados en la carrera docente derivados de un sistema medido en puntos, entre las principales acciones destacan:

- Elimina el sistema de puntos
- Elimina el carácter universal de la acreditación
- La acreditación se ofrece solo en el rama del área de conocimiento que pertenece

Con estas reformas, no solo se trata de modificar los tabuladores sino que requiere modificar el propio concepto de libertad y calidad, pues con las políticas centradas en la evaluación por productividad, el académico se mueve bajo una racionalidad meritocrática (porque ha sido formado bajo esta lógica no solo en el ámbito académico sino en su vida cotidiana), de tal forma que es posible que priorice las actividades que le permitan cumplir con los puntos para las becas en detrimento de las actividades sin tanto peso simbólico (como una asesoría o una tutoría). Las políticas enfocadas a definir programas de recambio generacional en las universidades deben considerar la modificación de sus aparatos de regulación de manera que sea posible una *mediación* entre los intereses del Estado, de los académicos y de la institución.

Con ello, no se trata de decir que se carece de un compromiso con ciertas actividades sino que esas actividades deben percibirse como parte integral del quehacer docente, la cuantificación no debería ser el eje de la academia aunque tenga un peso importante en la diferenciación salarial, pues si bien es cierto que se debe reconocer el trabajo académico, a final del día, la generación y trasmisión del conocimiento -y no la cantidad de actividad- es lo que determina el *ethos* del académico.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, Adrián. (1998) "Cambio institucional y complejidad emergente de la educación superior en América Latina" en *Perfiles Latinoamericanos*, junio, pp. 109-140
- Acosta Ochoa, Abril (2012) "Enseñando en la precariedad. ¿Qué significa ser profesor de las privadas?" en *Observatorio Académico Universitario*, Septiembre, FC: diciembre 2014, DE: <http://red-academica.net/observatorio-academico/2012/09/10/ensenando-en-la-precariedad-que-significa-ser-profesor-de-las-privadas/>
- Acuerdo RGS/004/2011 UDG DE:  
<http://www.secgral.udg.mx/sites/archivos/acuerdo/Acuerdo%20RGS-004-11.pdf>
- Aguilar Villanueva, Luis F. (2007) "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la Gobernanza" en *Revista CLAD Reforma y Democracia*. No. 39, octubre. Caracas, pp. 1-15
- (2010) "El futuro de la gestión pública y la gobernanza después de la Crisis" en *Frontera Norte*, Vol.22, Núm. 43, enero-junio, pp. 187-213
- Aguirre Farías, Francisco Javier. (2010) *Fondo de apoyo para reformas estructurales de las Universidades públicas estatales, 2002-2009. Evaluación externa*. Consulta actuarial, Valuaciones Actuariales, México. DE:  
<http://ses4.sep.gob.mx/work/sites/ses/fondos/evaluaciones/REFORMAS.pdf>
- Andrade Sánchez, Eduardo. (1999) *Teoría General del Estado*. 1º edición, Editorial Oxford. México.
- Antón Mellón, Joan. (2003) "Teoría política y sociedad: la beneficencia como espejo social" en Roberto Bergalli (Coordinador y colaborador) *Sistema penal y problemas sociales*. Vol. 314. Edit. Tirant lo Blanch. Valencia. Pp.135-162
- ANUIES (2002) *Personal docente de licenciatura y posgrado en Universidades e Institutos Tecnológicos*. Anuario estadístico 2001. México.
- (2005) *Acciones de transformación de las Universidades Públicas Mexicanas: 1994-2003*, México. 82 páginas.
- (2014) *Procedimiento, requisitos y tipología para el ingreso de instituciones de educación a la asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior*, A.C. FC: 18/02/2015 DE: [http://consejo12014.portal.anui.es.mx/wp-content/blogs.dir/8/files/sites/8/2014/03/6\\_1\\_Procedimiento\\_y\\_requisitos\\_para\\_el\\_ingreso\\_a\\_la\\_ANUIES\\_10\\_de\\_enero\\_de\\_2014.pdf](http://consejo12014.portal.anui.es.mx/wp-content/blogs.dir/8/files/sites/8/2014/03/6_1_Procedimiento_y_requisitos_para_el_ingreso_a_la_ANUIES_10_de_enero_de_2014.pdf)
- Ariño Ortiz, Gaspar. (1999) *Principios de derecho público económico. Modelo de Estado, Gestión pública, Regulación económica*. Fundación de estudios de regulación-Comares, Granada. 551 páginas.
- Baker Wayne E., "The Social Structure of a National Securities Market," *Amer. J. Sociology*,

- Enero, 1984, 89 (4), pp. 775-811.
- Barenstein, Jorge. (1981) El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana en *Ensayos*. Colección de Administración Pública, Centro de Investigaciones y Docencia Económica, México. Pp. 17-90
- Barquín Álvarez, Manuel e Ignacio Carrillo Prieto. (1984) *La regulación del trabajo en las instituciones autónomas de educación superior*. UNAM. México. 343 páginas.
- Barquín Álvarez, Manuel (1981) "Planeación y regulación en la educación superior en *La renovación de la doctrina jurídica en el siglo XX*. UNAM, México, pág. 59-80)
- Bensusán Areous, Graciela Irma. (2006<sup>a</sup>). *El modelo mexicano de regulación laboral*. FLACSO, UAM, Plaza y Valdés. México. 494 páginas.
- Bensusán Graciela e Ívico Ahumada. (2006) Sistemas de jubilación en las Instituciones públicas de educación superior y composición por edad del personal académico en *Revista de la Educación Superior*, No. 35 (138), pp. 7-35.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann. (1986) *La construcción social de la realidad*, Amorrotu-Murguía, Madrid. 240 páginas.
- Bland, C. J. (1997) The Vitality of Senior Faculty Members. Snow on the Roof-Fire in the Furnace. *New Directions for Higher Education*. No. 51.
- Brachet-Márquez, Viviane (El Colegio de México)" El Estado benefactor mexicano: nacimiento, auge y declive (1822-2000)" en Manuel Riesco (editor) *Social Policy in a Development Context. Latin America. A New Developmental Welfare State in the Making?* (Draft paper prepared within the UNRISD Research Area 'Social Policy in a Development Context'), Ginebra, Suiza, United Nations Research Institute for Social Development, UNRISD, 2004 [http://cep.cl/UNRISD/Papers/Mexico/Editing/Mexico\\_Paper.rtf](http://cep.cl/UNRISD/Papers/Mexico/Editing/Mexico_Paper.rtf)
- Brígido, Ana María. (2006) *Sociología de la Educación. Temas y perspectivas fundamentales*, Editorial Brujas, Argentina. 315 páginas.
- Brunner, Joaquín y Ángel Flishfisch. (1989) *Los intelectuales y las instituciones de la cultura*. Tomo 1, 2° edición, UAM-A/ANUIES. México. 205 páginas.
- Buendía Espinoza, Ma. Angélica. (2007) *Evaluación, acreditación y calidad en la Educación Superior Privada en México: un estudio de casos (1994-2004)*. Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociales no publicada, UAM, Xochimilco, México.
- (2014) "Instituto Tecnológico de Sonora" en *Universidades Públicas Mexicanas. Diversidad y Complejidad*. Monografía 1. LAISUM, UAM X
- Bustelo, Pablo. (2003) "Enfoque de la regulación y Economía Política Internacional: ¿paradigmas convergentes?" en *Revista de Economía Mundial*, No. 8, 32 páginas.
- Caldera González, Diana y Miguel Ortega Carrillo (2009) "Las Organizaciones Educativas como Sistemas Flojamente Acoplados" traducción en *Gestión y Estrategia*, núm. 36.

Julio diciembre. Pp. 93-110

- Cámara de Diputados. (2012) *Ley Federal del Trabajo*. DOF 30-11-2012 México
- (2006) Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, “Antecedentes”, en *Ciencia y Tecnología* [Actualización: 14 de marzo de 2006], en [www.diputados.gob.mx/cesop/](http://www.diputados.gob.mx/cesop/)
- (2005) Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública “Estadística histórica: alumnos, docentes y escuelas 1970-2002” en *Series sobre educación No. 4 DE: www3.diputados.gob.mx/*
- Cantó Chac, Manuel. (2001) “Desarrollo social, descentralización y participación” en Cristina T. Penso D’Albenzio e Isabel Font Payán. *Políticas Sociales y Nuevos Actores*. UAM. México. 224 páginas.
- Carnoy, Martin. (1995) “El ajuste estructural y la evolución del mundo de la enseñanza” en *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 114, núm. 6. Pp. 727-731.
- Casillas Alvarado, Miguel Ángel. (1987) “Notas sobre el proceso de transición de la universidad tradicional a la moderna. Los casos de la Expansión Institucional y la Masificación” en *Sociológica*, No. 5. UAM-A. México.
- Clark, Burton. (1991) “El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica” edit. Nueva Imagen, Universidad Futura. UAM, México
- (1993) “Introducción y Conocimiento” en *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. edit. Nueva Imagen, Universidad Futura. UAM, México
- Clark, Shirley y Lewis, Darrel. (1988) Faculty Vitality: Context, Concerns, and Prospects en Smart, John (ed.) *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, New York, vol. 4, pp. 282-318.
- Coase, R. (1994) *La empresa, el mercado y la ley*, Alianza Editorial, Madrid, 224 páginas.
- Cohen, Michael D, James G. March y Johan P. Olsen. (1972) *Leadership and ambiguity*. Edit. The American college president, Harvard Business School Press, Boston, pp. 195-229.
- (2011) “El bote de basura como modelo de elección organizacional” en *Gestión y Estrategia*, vol. XX, núm. 2, 2º semestre, pp. 247-290.
- COLMEX (2013) Informe anual de actividades
- (2008) Informe anual de actividades
- (2005) Plan de pensiones complementarias para el personal de El Colegio de México, A.C.
- Comas Rodríguez, Oscar Jorge y Rosalía Susana Lastra Barrios (2010) “Institucionalización y programas de estímulo económico a profesores universitarios en México: un análisis por intersticios” en *Revista de la Educación Superior*. Vol. XXXIX (3), No. 155, Julio-



Septiembre de 2010, pp. 81-98

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2009) Sistema Nacional de Investigadores

----- (2010) Informe de labores [www.conacyt.gob.mx/](http://www.conacyt.gob.mx/)

----- (2013) Sistema Nacional de Investigadores.

[www.conacyt.gob.mx/sni/paginas/default.aspx](http://www.conacyt.gob.mx/sni/paginas/default.aspx)

Consejo Nacional de Población. (2000) Proyecciones, FC: 15 de agosto de 2011, DE:

<http://www.conapo.gob.mx/>

Congreso de la Unión. (1995) Decreto de la Ley del Seguro Social

Cosío Villegas, Daniel (1986). *El sistema político mexicano. Las posibilidades de cambio.*

México, Editorial Joaquín Mortiz, segunda edición, decimocuarta reimpresión, DE:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/05/mcro.htm>

Cruz Soto, Luis Antonio. (2002) "Neoliberalismo y globalización económica" en *Contaduría y*

*Administración*, No. 205, abril-junio, FC: 29/06/2011, DE:

[www.biblioteca.org.ar/libros/91568.pdf](http://www.biblioteca.org.ar/libros/91568.pdf)

Culebro, Jorge (2008) "Atomización del Estado y nuevas formas de control. La introducción de

los convenios del desempeño en las organizaciones públicas" en *Gestión y Política*

*Pública*. Vol. XVII. NÚMERO 1. 1<sup>er</sup> semestre. México. Pp. 35-70.

De Buen, Néstor (s/f) *El sistema laboral en México* FC: 14/11/2014 DE:

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2458/10.pdf>

De León, Linda (1996) "La comunidad y la anarquía en los sistemas administrativos

modernos" en *Gestión y Política Pública*, vol. V, número 2, segundo semestre FC:

24/06/2013 DE: <http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/>

De Miguel, J. M. (2004) "Las universidades como anarquías organizadas" en *Reis. Revista*

*Española de Investigaciones Sociológicas*, (106) 177-220. FC: 08/01/2015, DF:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99717667007>

Dillares Cisneros, María Estela (1993) "México en la perspectiva global del cambio estructural:

Estado moderno y gestión estratégica" en *Gestión y Estrategia* Núm. 4. UAM-A, julio-

Diciembre. FC: 26/06/2011: DE:

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc1.html>

Duverger, Maurice (1972) *Métodos de las ciencias sociales*. 6<sup>a</sup> edición, Ediciones Ariel,

España, 593 páginas.

Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, ENADID 2006-2012

Etzioni, Amitai (1972) *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 221 páginas.

Europea, C. (February de 2012). *Empleo, Asuntos sociales e Inclusión*. Recuperado el 28 de

Marzo de 2012, de Social Agenda: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?>

ExeCUM (2013) Explorador de datos. Estudio comparativo de las universidades mexicanas

DE: <http://www.ecum.unam.mx/>

- Figueras, Alberto José y Hernán Alejandro Morero (2013) “La teoría del consumo y de los ciclos en Thorstein Veblen” en *Revista de Economía Institucional*, vol. 15, n.º 28, primer semestre/2013, pp. 159-182
- Flores Valdés, Jorge (2012) Los orígenes del Sistema Nacional de Investigadores en Salvador Vega y León (coordinador) *Sistema Nacional de Investigadores. Retos y perspectivas de la ciencia en México*. México, UAM X pp. 11-20
- Foucault, Michael (1976) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Editores Siglo XXI, México, 314 pp.
- (1980) Curso del 7 de enero de 1976 en *Microfísica del poder*, Ediciones de la Piqueta, Madrid.
- (1984) La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad. Diálogo con H. Becker, R. Fornet-Betancourt, A. Gómez –Müller en *Dits et écrits (1954-1988)* Tomo IV, 1980-1988 Gallimard, Paris DE: [www.revistas.unc.edu.ar/index.php](http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php).
- (1988) El sujeto y el poder en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 50, No. 3. Julio-septiembre, pp. 3-20
- (1999) La ética del cuidado de sí mismo como práctica de la libertad en *Michel Foucault, Estética, ética y hermenéutica*, Paídos, Madrid.
- Foro consultivo (2013) *Sistema Nacional de Investigadores*. DE: [http://www.foroconsultivo.org.mx/documentos/acertadistico/conacyt/sistema\\_nacional\\_de\\_investigadores.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/documentos/acertadistico/conacyt/sistema_nacional_de_investigadores.pdf)
- Fresán Orozco, Magdalena, Angélica Buendía, Espinosa y Oscar Comas Rodríguez (2010) “El recambio generacional, oportunidad de innovación de la carrera académica en las universidades públicas mexicanas” en Daniel Caséz, Eduardo Ibarra y Luis Porter, *Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuros*, CEIICH, UNAM y UAM, México. Pp. 291-334.
- Galaz Fontes, Jesús Francisco y Manuel Gil Antón (2009) “La profesión académica en México: Un oficio en proceso de reconfiguración”, en *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 11, Núm. 2, Universidad Autónoma de Baja California, México, pp. 1-31
- Galicia Reyes, Jovita (2006) “Estrategias para impulsar la profesionalización del Trabajo Académico en México”, en *Andamios*, Volumen 3, número 5, diciembre, pp. 91-112
- Garza, Gustavo (2002) “Evolución en las ciudades mexicanas en el siglo XX” en *Revista de información y análisis*, No. 19, pp. 7-16
- Gaynor Butterfield, Eric (2002) “Autores y consultores claves. Comportamiento y desarrollo organizacional. Etzioni Amitai” en *Congresos de Desarrollo Organizacional FC: 19*

noviembre, 2014 DE: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/56-etzioni-amitai.html>

Gil, Manuel et. al (1992) "Los académicos. Un botón de muestra" UAM-A. México, 193 páginas.

Gil Antón, Manuel (1995) "¿Qué es una universidad?" en *Estudios Filosofía-historia-letras*. Invierno 1994, primavera 1995, ITAM, FC: junio 2013, DE [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto06/sec\\_2.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto06/sec_2.html)

----- (1995) "Los Académicos y el Futuro de la Universidad" en *Estudios*, Revista del Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, Edición correspondiente al Décimo Aniversario, 1995. DE: [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto06/sec\\_1.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras39-40/texto06/sec_1.html)

Glassick, Charles, Mary Taylor y Gene I Maeroff (2003) *La valoración del trabajo académico*, ANUIES, México, 165 páginas.

González Rubí, Mario Guillermo (2009) "La educación superior en los sesenta: los atisbos de una transformación sin retorno" en *Sociológica*, año 23, número 68, pp. 15-39.

Grandori, Anna, Giuseppe Soda and Alessandro Usai. (1999) "Rules as a mode of economic Governance" en Gleen Morgan and Lars Engwall *Regulation and Organization. International perspectives*. London. Pp. 50-66.

Grediaga Kuri, Rocío (2000) *Profesión académica, disciplinas y organizaciones*. ANUIES, México.

Grinberg, Silvia Mariela. (2006) "Educación y gubernamentalidad en las sociedades de Gerenciamiento" en *Revista Argentina de Sociología*, Año 4, No. 6, Argentina, pp. 67-87.

----- (2007) "Gubernamentalidad: estudios y perspectivas" en *Scielo Revista Argentina de Sociología*, V.5 n.8 Buenos Aires ene/jun. DE: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php>

Guerrero Orozco, Omar (2000) "Management" público, un concepto elusivo. Cuatro variaciones sobre el mismo tema" en *Revista de Administración Pública*, No. 100 DE: pp.191-223. <http://www.omarguerrero.org/articulos/ManaPublicoconceptoelusivo.pdf>

----- (2003) "Nueva Gerencia Pública: ¿Gobierno sin Política?" en *Revista Venezolana de Gerencia*, julio-septiembre, año/vol. 8, número 023. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, pp. 379-395

Ham, Roberto (2004) *La población de México envejecerá en 4 décadas lo que a Francia le tomó 250 años*. Comunicado de prensa 49/04 México, 22 de septiembre de 2004

Hernández Pérez, V. (2005) *El Financiamiento de la Educación Superior en México*. Cámara de Diputados. LIX Legislatura, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, México.

- Ibarra Colado, Eduardo y Norma Rondero López (2006) "Regulación del trabajo académico y deshomologación salarial: balance general de sus ejes problemáticos" en *Anuario Educativo Mexicano 2006*, México, UPN-Miguel ángel Porrúa.
- (2008) "Regulación del trabajo académico y deshomologación salarial: balance general de sus ejes problemáticos" en Guadalupe Teresinha Bertussi y Gabriela González Gómez (Coord.) *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*. UPN y Porrúa, pp. 569-601.
- Ibarra, Eduardo (2001) *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. UNAM-UAM-Unión de Universidades de América Latina, México.
- (2001b) "Foucault. Gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto" en *Iztapalapa 50*, Enero-Junio, México, pp. 321-358.
- ISSSTE (2009) Reglamento para el otorgamiento de pensiones de los trabajadores sujetos al régimen del artículo décimo transitorio del decreto por el que se expide la Ley del ISSSTE, DE: <http://normateca.issste.gob.mx/webdocs/X19/200907211809319754.pdf>
- Izar Landeta, Juan Manuel y Carmen Berenice Ynzunza Cortés (2011) "Efecto de la reforma del sistema jubilatorio en el pasivo contingente de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí" en *Revista de la Educación Superior*, México, pp. 87-106.
- Izquierdo Sánchez, Miguel Ángel (1998) "Políticas y experiencias de evaluación de académicos" en *Colección Pedagógica Universitaria No. 30*, Julio-Diciembre, Instituto e Investigaciones en Educación – Universidad Veracruzana. México.
- Javier Romero, Jorge (2001) "Estudio introductorio" en Walter W Powell y Paul J. DiMaggio (compiladores) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México, pp.7-29
- Kahn, Alfred E. (1993) *The Economics of Regulation: Principles and Institutions*. Vol. II *Institutional Issues*. London
- Kent S., Rollin (1996) *Los temas críticos de la educación superior en América Latina en los años noventa. Estudios comparativos*. FLACSO CHILE, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Fondo de Cultura Económica, México.
- Kooiman, Jan. (2004) "Governing as Governance". Traducción a cargo de Agustín Cerrillo Martínez en *Revista Instituciones y Desarrollo N° 16* Institute Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d'Urgell, Barcelona, España. Pp. 171-194.  
[www.iigov.org](http://www.iigov.org)
- Levy-Faur, Daniel. (2010) *Regulation and regulatory governance*. Departament of Political Science and the Federmann School of public Polivy & Governance. Israel: Jerusalem papers in regulation and governance.
- (1995) *La educación superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al*

- predominio público*, México, CESU / FLACSO / Miguel Ángel Porrúa.
- Ley Federal del Trabajo (2012) <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/4.htm>
- Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Ley Orgánica (1929) Universidad Nacional
- Ley para la Coordinación de la Educación Superior
- Loeza, Soledad (1989) "México 1968. Los orígenes de la transición" en *Foro internacional*, Julio-Septiembre, vol, 30 No. 1, pp. 66-92, FC: 03/02/2015, DE:  
[http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/J67DD6Y2HH4H1RXQUSAE2867LXCLR1.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/J67DD6Y2HH4H1RXQUSAE2867LXCLR1.pdf)
- López Zárate, Romualdo, Oscar M. González Cuevas y Miguel Ángel Casillas Alvarado (2000) *Una Historia de la UAM. Sus primeros XXV años*. Vol. 1, México, UAM
- López Zárate, Romualdo. (2002) "El financiamiento a la educación superior en el Programa Nacional de Educación 2001-2006: Continuidades e innovaciones" en *Revista de la Educación Superior* No. 121, vol. XXXI (1) Enero Marzo. Pp. 81-92.
- (1995) "Cambios estructurales en las universidades públicas" en Juan E. Esquivel Larrondo, *La universidad hoy y mañana, perspectivas latinoamericanas*, México, ANUIES, pp. 211-222.
- Luengo González, E. (2003) "Tendencias en la Educación Superior en México. Una lectura desde la perspectiva de la complejidad" en *Seminario sobre Reformas de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, Colombia. 65 páginas.
- March James and Johan Olsen. (1984) The new institutionalism: organizational factors in political life, en *The American Political Science Review*, vol. 78, Nº 3, September. pp. 734-749
- Marshall, Adriana. (2000) "Regulación del mercado de trabajo, salarios y disciplina laboral. Un análisis comparativo" Ponencia presentada en *XXII Conference of the Latin American Studies Association*, Miami, Marzo pp. 16-18
- Martínez Carazo, P. C. (2006) "El Método de Estudio de Caso. Estrategia metodológica de la investigación científica" en *Pensamiento y Gestión* (20), pp.166-193.
- Martínez Gómez, Gladis (2010) "Hacia una tipología de la Universidad Autónoma Chapingo. Ocho rasgos de identidad institucional" en *Análisis del medio rural latinoamericano*, pp.79-100
- Martínez Martínez, Francisco José (2009) "Tecnologías del yo" en Román Reyes (Dir): *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Tomos 1-4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid y México 2009 · ISBN: 978-84-96780-14-9 Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas · ISSN 1578-6730, FC: 09/02/2015, DE:  
[http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/T/tecnologias\\_yo.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/T/tecnologias_yo.htm)

- Mendoza Rojas, Javier (2007) *Cabildeo legislativo para el presupuesto federal de educación superior. Papel de la ANUIES y resultados en el período 2001-2007* Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México, 2007
- Meyer, John y Brian Rowan (1999) "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia" en Walter Powell y Paul DiMaggio (compiladores) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, pp. 79-103
- Michel, Guillermo. (1974) *Ecología de la organización*, México. Trillas, 352 páginas.
- Muñoz García, Humberto. (2002) *Universidad: política y cambio institucional*. CESU, UNAM, México, 255 páginas.
- (2006) "La renovación y sustitución de los académicos" en *Campus Milenio* No. 176, FC: 11/05/2014, DE <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?idart=230>
- (2009) *La universidad pública en México*. Porrúa. México. 334 páginas.
- Mussetta, Paula. (2009) Foucault y los anglofoucaultianos: una reseña del Estado y la gubernamentalidad en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Vol. LI, Núm. 205, enero-abril, UNAM, México, pp. 37-55
- Nohlen, D. (2002). El método comparativo, en *Instituciones políticas en su contexto. Las virtudes del método comparativo*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni Editores.
- Ocampo Ledesma, Jorge. (2013) "Historial del STAUACH". FC: 4 de noviembre 2013, DE: <http://es.calameo.com/read/00251344925bffed35ba2>
- Oliver Villalobos, Lorena. (2010) "La jubilación postergada en las Universidades Públicas Mexicanas. El caso de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco" Tesis para obtener el título de Maestría. DIE-CINVESTAV-IPN. México
- Ordorika Sacristán, Imanol. (2004) "Ajedrez político de la academia" en *La academia en jaque. Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*. UNAM, México, pp. 9-23.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (1994) *Sistemas Educativos Nacionales* (Vol. Capítulo 10. México.
- Organización Internacional del Trabajo. (2009) "Sociedades en envejecimiento: ventajas y costes de vivir más" en *Trabajo*, No. 67, diciembre.
- Organización Mundial de la Salud, OMS (2014) 10 datos sobre el envejecimiento de la población FC: 13/11/2014, DE: <http://www.who.int/features/factfiles/ageing/es/>
- Ortega Riquelme, Juan (2006) "Acuerdos Tripartitos y Governanza Económica en el México del Fin de Siglo", *Foro Internacional*, v. 46, No. 2, pp. 227-262.
- Ortiz Arellano, Edgar (2008) "Élites políticas y sociedades secretas" en *Episteme* No. 13. Año 3, abril – septiembre, UVM, DE:

- [http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero13\\_09/enfoque/a\\_sociedades.asp](http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero13_09/enfoque/a_sociedades.asp)
- Oszlak, Oscar y Ruth Felder. (1997) "La capacidad de regulación estatal en la Argentina Quis Custodiet Custodes?" en ISUANI, A. y FILMUS, D. (comps) *La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina.
- Paéz Pérez, Pedro y José Silva Ruiz. (2010) "Las teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos" en *Administración y Desarrollo*. vol. 52, núm. 38, enero/diciembre, pp. 39-54
- Pagés, Carmen y Jaime Saavedra. (2002) *Nota preparada para el Seminario Internacional Desarrollando Consensos en Torno al Mercado de Trabajo y las Políticas de Empleo en el Área Andina*, organizado por GRADE y el BID con el apoyo de la Fundación Tinker. Lima, Julio.
- Pardo, María del Carmen. (1986) "Entidades paraestatales y administración pública. Debates sobre entidades paraestatales" en *Política y administración pública*, México. Año 1, 2º época, septiembre-diciembre, pp.103-121
- (2004) *De la administración pública a la gobernanza*. El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, FC: mayo 2013, DE: <http://www.inap.org.mx/>
- Peláez Ramos, Gerardo. (2002) *Breve historia del STUNAM*, UNAM-STUNAM
- Pérez Mora, Ricardo. (2011) "Regulación del trabajo académico y nuevas condiciones de producción intelectual" en Pérea Mora, Ricardo e Ivanise Monfredini (coord.) *Profesión Académica: mecanismos de regulación, formas de organización y nuevas condiciones de producción intelectual*. México, UdG. pp. 7-34 DE: <http://www.resiedu.org/profesion.pdf>
- Pettis, Michael (2013) "El envejecimiento de la población china" en *ABC: Economía* FC: 26/06/2013 DE: <http://www.abc.es/economia/20130624/abci-opinio-pettis-china-201306241030.html>
- Poewll, W. y DiMaggio P. (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/ UAEM, México, 580 páginas.
- Pradilla Cobos, Emilio. (2012) "El sistema nacional de investigadores y las condiciones de vida de los investigadores" en Salvador Vega y León (coordinador) *Sistema Nacional de Investigadores. Retos y perspectivas de la ciencia en México*. México, UAM X pp. 21-26.
- Prats, Joan. (2001) "Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico" en *Revista Instituciones y Desarrollo* Nº 10 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5º 1ª 08036 Barcelona, España, pp. 103-148.

- Pulido Aranda, Alberto. (1982) *Cronología. 50 años de sindicalismo universitario*. Secretaría de Educación Sindical y Promoción cultural del STUNAM. México
- REDSAL (1975) *Red de Seguridad y Defensa de América Latina*. Recuperado el 08 de diciembre de 2011, DE: <http://www.resdal.org/Archivo/d000028c.htm>
- Reis Mourao, Paulo (2007) "El institucionalismo norteamericano: orígenes y presente" en *Revista de Economía Institucional*, vol, 9 no. 16, 1er semestre pp. 315-325
- Revueltas, Andrea (1993) "Las reformas del Estado en México: del Estado benefactor al Estado neoliberal" en *Política y Cultura*, núm. 3, invierno, 1993, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México DE: <http://www.redalyc.org/pdf/267/26700314.pdf>, pp. 215-229
- Rivas Leonel, José Antonio. (2003) "El Neoinstitucionalismo y la revalorización de las Instituciones" en *Reflexión política*. Número 9, Junio, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Pp. 37-46
- Rodríguez Gómez, Roberto (2008) "Efectos educativos del 68 mexicano" en *Campus Milenio* Núm 282, FC: 9 de febrero, 2014 DE: <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=491>
- (2002) "Continuidad y cambio de las políticas de Educación Superior" en: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, enero-abril, Vol. 7, número 14, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México, pp. 133-154.
- Rodríguez Jiménez, J., Urquidi Treviño, L., & Mendoza Grijalva, G. (2009). "Edad, producción académica y jubilación en la Universidad de Sonora. Una primera exploración" en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 14, pp. 593-617.
- Romo Morales, Gerardo y Carlos Quintero Castellanos (2011) "El bote de basura como modelo de elección organizacional. Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen" en *Gestión y Política Pública* Vol. XX. Núm. 2 . II Semestre, Pp. 247-290
- Rondero López, Norma (2005) Transformación de los modos de regulación del trabajo académico en México. 1945-2000, Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Sociales no publicada, línea de estudios laborales. UAM-I. México.
- Rosas Martínez, Ma. De Lourdes (2009) "80 años de sindicalismo universitario" en *Legado sindical*, No. 2 nueva época, FC:08/08/2013 DE: <http://www.stunam.org.mx/8prensa/legadosindical/legado0210/legadosindical2.pdf>
- Rose citado por Gallo Acosta, Jairo (2010) "La Gubernamentalidad y las Psicociencias" en *Revista Electrónica de Psicología Social*, Número 19. Junio, México, pp. 1-12, DE: <http://www.funlam.edu.co/poiesis>
- Rose, Nikolas, Pat O'Malley y Mariana Valverde (2006) "Governmentality" en *Annual Review of Law and Social Science*, volume 6, Sydney Law School Research Paper No. 09/94,



pp. 83-104.

Rubio Oca, Julio. (2006) *La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006. Un balance*. México: FCE.

Sartori, Giovanni. (1984) *La política, lógica y método en las ciencias sociales*. México. Fondo de Cultura Económica. pp. 262.

----- (2012) *Como hacer ciencia política*. Taurus Ediciones, México, 456 páginas.

Scott, Richard W. (2008) *Institutions and organizations. Ideas and interests*. 3 ed. Stanford University. Sage Publications, 266 páginas.

Secretaría de Educación Pública (2013) *Fondo para la atención de problemas estructurales de las Universidades Públicas Estatales (UPE)*, Ficha de monitoreo DE: [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

----- [http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)

----- (2012) anuario ciclo escolar 2012-2013

SEP-ANUIES (2002) Informe del Programa Fomento a Reformas Estructurales en las Universidades Públicas Estatales, presentado en la XXIII Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, 21 y 22 de mayo, Aguascalientes, Aguascalientes. 29 páginas. DE: <http://laisumedu.org>

Sidorova, K. (2009). *Ser docente: entre prestigio y precariedad. Condiciones laborales y estrategias de supervivencia en los docentes de una escuela de educación superior privada*. FC: 18 de noviembre de 2014, DE:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/aplicacion/sec02.htm>

Sistema Nacional de Investigadores, SNI (2014) Investigadores vigentes

----- (2011) Estadísticas Básicas. DE:

[http://www.conacyt.gob.mx/images/conacyt/sni/archivo\\_historico/estadisticas/Estadisticas\\_basicas\\_2011.pdf](http://www.conacyt.gob.mx/images/conacyt/sni/archivo_historico/estadisticas/Estadisticas_basicas_2011.pdf)

Solana, Fernando *et al.*, (1981) *Historia de la educación pública en México*. México, SEP-FCE, México.

Solanes, Miguel (1999) *Servicios públicos y regulación. Consecuencias legales de las fallas de mercado*. CEPAL, serie: recursos naturales e infraestructura, no. 2, FC 21/06/2013, <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/4464/LCL1252-E.pdf>

Soto Pérez, C. J. (2009) *Universidades e Instituciones de Educación Superior. Evaluación del ahorro y diagnóstico de los resultados obtenidos por las reformas a los beneficios que otorgan a sus trabajadores 2002-2008*. México.

Spulber, Daniel F. (1989) *Regulation and Markets*, MIT Press, Cambridge, 708 páginas.

Trejo Sánchez, Karina (2013) "Por la salud ocupacional, una propuesta de reformas a la Ley Federal del Trabajo" en *El Cotidiano*, 178 marzo-abril, 53-60

Universidad Autónoma Chapingo (1976) *Diagnóstico organizacional de la Escuela*

- Nacional de Agricultura y proposiciones para la estructuración de la Universidad Autónoma Chapingo*, México, UACH.
- (2004) Reglamento de estímulos al desempeño del personal docente
- (2010) Anuario Estadístico 2010
- (2011) *Historia*. Obtenido de <http://portal.chapingo.mx/rectoria/?modulo=historia>
- (2011b) Contrato Colectivo de Trabajo STUACH, 2011-2013
- (2013) Informe anual
- Universidad Autónoma Metropolitana (2007) *Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA)*, México, UAM.  
<<http://www.uam.mx/legislacion/>
- (2011) Anuario Estadístico 2011
- (2012a) Anuario estadístico
- (2012b) Informe presupuestal
- (2012c) Contrato Colectivo de Trabajo 2012-2014
- (2013) Legislación Universitaria
- UANL (1981) “Rencuentro histórico del primero de mayo” en *Cuadernillos de Orientación sindical*, Sindicato de trabajadores de la Universidad Autónoma de Nuevo León. México
- Universidad Nacional Autónoma de México (1929) Ley Orgánica
- (1945) Ley Orgánica
- (2012) Subprograma de Retiro Voluntario por Jubilación de la UNAM, en *Gaceta*, DE: <http://www.stunam.org.mx/2orgadm/2014/1%20ProgramaRetiroVoluntario8nov12etapa1.pdf>
- (2013) Estatuto del Personal Académico
- (2014) tabulador salarial DE:  
[www.derecho.unam.mx/transparencia/pdf/pot/academicos.pdf](http://www.derecho.unam.mx/transparencia/pdf/pot/academicos.pdf)
- UNESCO (1995) *Policy Paper for Change and Development in Higher Education*, Paris.
- Unión Europea (1999) *Hacia una Europa para todas las edades*, FC: 5 /08/2011 DE:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/disability\\_and\\_ol\\_d\\_age/c11308\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/disability_and_ol_d_age/c11308_es.htm)
- Vázquez Sánchez, Jorge. (2005) “Neoliberalismo y Estado benefactor: el caso mexicano” en *Aportes*, Revista de la Facultad de Economía, BUAP, Año X, Número 30, septiembre – diciembre. pp. 51-76 DE: <http://www.redalyc.org/pdf/376/37603003.pdf>
- Villar Rubio, Manuel Fermín (s/f) *El profesorado de asignatura (por horas) en las universidades públicas mexicanas: propuesta para el análisis de su situación y formulación de políticas públicas* FC: 07/01/2015, DE:  
[http://www.uaslp.mx/cupia/im/UASLP-ANUIES\\_Propuesta\\_profesores\\_de\\_asignatura.pdf](http://www.uaslp.mx/cupia/im/UASLP-ANUIES_Propuesta_profesores_de_asignatura.pdf)
- Villela Díaz, Alejandro. (2011) “Gestión en Educación Superior: Funciones, capacidades y

necesidades directivas” en *Revista Akademeia, FC*: 31/01/2013

DE:<http://www.revistaakademeia.cl/2011/09/gestion-en-educacion-superior-funciones-capacidades-y-necesidades-directivas/>

Weber, Max. (2002) *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, FCE, 1245 págs.

Weick, Karl E. (1976) “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems Administrative Science Quarterly”. Vol. 21, núm. 1, (Mar., 1976), pp. 1-19. Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University. En Caldera González Diana y Ortega Carrillo Miguel en *Revista Gestión y Estrategia*, núm. 36 julio/diciembre 2009

Weick, Karl E. y J. Douglas Orton (1990) Loosely coupled system: A reconceptualization, en *The Academy of management Journal*, 15 (2) pp. 203-223

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, Third edition ed., Vols. Applied Social Research Methods series, vol. 5. USA.

Zúñiga, Elena y Daniel Vega (2004) *Envejecimiento de la Población de México Reto del siglo XXI*. CONAPO

# ANEXOS

Anexo 1, tabla A. Instituciones con mayor proporción de profesores contratados en la modalidad de hora-clase

	Institución	Total	TC	$\frac{3}{4}$	MT	horas	% TC	% horas
1	Centro de Investigación en Matemáticas, A.C.	69	-	-	-	69	-	<b>100</b>
2	U.E. del Valle de Ecatepec	72	12	-	-	60	16.7	<b>83.3</b>
3	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	1671	291	-	-	1380	17.4	<b>82.6</b>
4	UNAM	29172	5113		218	23841	17.5	<b>81.7</b>
5	Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía	57	13	-	-	44	22.8	<b>77.2</b>
6	Universidad Autónoma del Estado de México	4668	996	23	125	3524	21.3	<b>75.5</b>
7	Instituto Tecnológico del Estado de Sonora	1632	405	-	-	1227	24.8	<b>75.2</b>
8	U. de Occidente	1150	211	-	81	858	18.3	<b>74.6</b>
9	Universidad Juárez del Estado de Durango	1369	302	-	56	1011	22.1	<b>73.8</b>
10	U. del Caribe	213	57	-	-	156	26.8	<b>73.2</b>
11	Universidad Autónoma de Querétaro	1770	467	-	11	1292	26.4	<b>73</b>
12	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	1296	353	-	4	939	27.2	<b>72.5</b>
13	Universidad Autónoma de Baja California	3141	842	-	46	2253	26.8	<b>71.7</b>
14	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	2059	555	-	45	1459	27	<b>70.9</b>
15	Universidad Autónoma de Chihuahua	2348	618	-	109	1621	26.3	<b>69</b>
16	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	2111	687	-	4	1420	32.5	<b>67.3</b>
17	Universidad Autónoma de Tamaulipas	2439	843	-	-	1596	34.6	<b>65.4</b>
18	Universidad Autónoma de Baja California Sur	568	168	-	31	369	29.6	<b>65</b>

	<b>Institución</b>	<b>Total</b>	<b>TC</b>	$\frac{3}{4}$	<b>MT</b>	<b>horas</b>	<b>% TC</b>	<b>% horas</b>
19	Universidad Autónoma de Sinaloa	3161	1134	-	14	2013	35.9	<b>63.7</b>
20	Universidad Veracruzana	4347	1540	-	48	2759	35.4	<b>63.5</b>
21	Universidad Autónoma de Aguascalientes	1384	409	-	98	877	29.6	<b>63.4</b>
22	Universidad Autónoma de Colima	1341	498	-	-	843	37.1	<b>62.9</b>
23	Universidad Autónoma de Coahuila	2032	683	24	66	1259	33.6	<b>62</b>
24	Universidad de Guanajuato	1869	685	-	63	1121	36.7	<b>60</b>
25	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	3163	1208	-	162	1793	38.2	<b>56.7</b>

Fuente: ExeCUM, 2010

Anexo 1, tabla B. Instituciones con mayor proporción de profesores contratados en la modalidad de TC

	Institución	Total	TC	$\frac{3}{4}$	MT	horas	% TC
1	Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C.	61	61	0	0	0	100.0
2	Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, B.C.	156	156	0	0	0	100.0
3	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.	32	32	0	0	0	100.0
4	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN	566	566				100.0
5	Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.	95	95	0	0	0	100.0
6	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.	95	95	0	0	0	100.0
7	El Colegio de Posgraduados	411	411				100.0
8	El Colegio de la Frontera Norte, A.C.	101	101	0	0	0	100.0
9	El Colegio de la Frontera Sur.	122	122	0	0	0	100.0
10	El Colegio de Michoacán, A.C.	65	65	0	0	0	100.0
11	El Colegio de San Luis, A.C.	47	47	0	0	0	100.0
12	Instituto de Ecología, A.C.	85	85	0	0	0	100.0
13	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica.	115	115	0	0	0	100.0
14	Universidad del Ejército y Fuerza Aérea	720	701		19	0	97.4
15	Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.	159	154	0	0	5	96.9
16	El Colegio de México	184	174			10	94.6
17	Universidad Autónoma de la Ciudad de México	771	706		32	33	91.6
18	Universidad Autónoma Metropolitana	3004	2623	166	215	0	87.3

	<b>Institución</b>	<b>Total</b>	<b>TC</b>	$\frac{3}{4}$	<b>MT</b>	<b>horas</b>	<b>% TC</b>
19	Universidad Autónoma Chapingo	732	629		49	54	85.9
20	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	484	399		32	53	82.4
21	Universidad Autónoma de Guerrero	1099	843		18	238	76.7
22	Universidad Autónoma de Nayarit T	1059	669		21	369	63.2
23	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	169	105	0	3	61	62.1
24	Universidad Autónoma de Zacatecas	1735	1066		378	291	61.4
25	Universidad Autónoma de Yucatán	910	555		110	245	61.0

Fuente: ExeCUM, 2010



Anexo 1, tabla C. Dimensiones, variables e indicadores

Dimensiones	Las universidades públicas ante los procesos de recambio generacional a partir de los modos de regulación laboral y del trabajo académico actual			
	Definición	Variables	Indicadores	Método de investigación
<b>Académicos y las funciones de docencia</b>	Principales actividades desarrolladas por el académico que se asocian al concepto de docencia	Actividades de docencia a nivel licenciatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel para impartir docencia</li> <li>- Cursos diferentes impartidos al año</li> <li>- Actividades de asesoría y tutoría</li> <li>- Dirección de tesis, tesinas y trabajos terminales de licenciatura</li> </ul>	Encuesta
		Diseño y actualización de planes y programas de estudio a nivel licenciatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en el diseño de planes y programas de estudio</li> <li>- Participación en la actualización de planes y programas de estudio</li> </ul>	
		Actualización docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en la elaboración de cursos de formación didáctica y pedagógica</li> <li>- Participación en talleres y cursos de formación didáctica y pedagógica</li> </ul>	
<b>Académicos y sus funciones de investigación</b>	Principales actividades desarrolladas por el académico que se asocian al concepto de investigación	Sistema Nacional de Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertenencia al SIN</li> </ul>	Encuesta
		Actividades de docencia a nivel posgrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de posgrado para impartir docencia</li> <li>- Cursos diferentes impartidos al año</li> <li>- Dirección de tesis a nivel posgrado</li> </ul>	

		Diseño y actualización de planes y programas de estudio a nivel posgrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en el diseño de planes y programas de estudio</li> <li>- Participación en la actualización de planes y programas de estudio</li> </ul>	
		Proyectos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en proyectos de investigación</li> <li>- Características de los proyectos de investigación</li> <li>- Rango de edad de los participantes en proyectos de investigación</li> </ul>	
		Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en redes nacionales</li> <li>- Participación en redes internacionales</li> </ul>	
<b>Académicos frente al retiro</b>	Aspectos principales asociados al concepto de retiro en las instituciones de educación superior	Condiciones de retiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva de planes del académico en el corto plazo</li> <li>- Nivel de conocimiento de las cláusulas del CCT referentes al retiro</li> <li>- Percepción sobre elementos que las instituciones pueden ofrecer para tener un retiro digno</li> </ul>	Encuesta
<b>Académicos frente al recambio generacional</b>	Perspectiva del académico frente al recambio generacional en su institución	Continuidad vs ruptura de los grupos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción sobre el impacto del recambio generacional en la organización de la institución</li> <li>- Conocimiento sobre las plazas para académicos</li> <li>- Continuidad de grupos de investigación</li> <li>- Factores que contribuyen a la continuidad de grupos de investigación</li> </ul>	Encuesta

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertenencia a grupos de investigación</li> <li>- Movilidad entre grupos de investigación</li> <li>- Percepción sobre el futuro del grupo de investigación en caso de retiro de los académicos</li> <li>- Incorporación de nuevos académicos en los grupos de investigación</li> </ul>	
<b>Académicos y su percepción sobre el prestigio institucional</b>	Percepción del académico sobre el prestigio institucional	Prestigio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificaciones y acreditaciones de planes de estudio</li> <li>- Formación académica de los profesores</li> <li>- Grupos de investigación</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Oferta educativa a nivel licenciatura y posgrado</li> <li>- Proyectos de investigación que se desarrollan</li> <li>- Redes en las que participan los académicos</li> <li>- Vinculación</li> <li>- Conflictos y participación sindical</li> </ul>	Encuesta
<b>La institución y sus funciones de docencia</b>	Principales factores que requiere la institución para el desarrollo de la docencia	Personal docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de definición de plazas</li> <li>- Mecanismos de definición de perfiles</li> </ul>	Entrevista Revisión documental
		Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de creación y distribución de espacios</li> </ul>	
		Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevos planes de estudio</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de planes de estudio</li> <li>- Acreditaciones y certificaciones de planes de estudio</li> </ul>	
<b>La institución y sus funciones de investigación</b>	Principales factores que requiere la institución para el desarrollo de la investigación	Recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento de proyectos de investigación</li> </ul>	Entrevista Revisión documental
		Grupos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidad de proyectos de investigación</li> <li>- Planta académica dedicada a la investigación</li> </ul>	
		Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de creación y distribución de espacios</li> </ul>	
		Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevos planes de estudio a nivel posgrado</li> <li>- Actualización de planes de estudio a nivel posgrado</li> <li>- Acreditaciones y certificaciones de planes de estudio a nivel posgrado</li> </ul>	
<b>La institución frente al retiro</b>	Aspectos principales asociados al concepto de retiro en las instituciones de educación superior	Condiciones de retiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaciones relativas al retiro en el CCT</li> </ul>	Revisión documental
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativas de la institución sobre el retiro de sus académicos</li> </ul>	Entrevista
<b>La institución frente al recambio generacional</b>	Perspectiva de la institución frente al recambio generacional	Factores que frenan el recambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad institucional</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Acuerdos</li> <li>- Recursos</li> </ul>	Entrevista

Anexo 1, tabla D. Personal académico por categoría UACH

Categoría							
CATEDRATICO							
Nivel	Dedicación	Abs.	Relativos	Nivel	Dedicación	Abs.	Relativos
A1	Asignatura	2	0.2	B2	Asignatura	7	0.6
A1	Tiempo completo	22	1.8	B2	Plaza	7	0.6
A2	Medio tiempo	4	0.3	B2	Tiempo completo	169	13.7
A2	Asignatura	4	0.3	C1	Medio tiempo	1	0.1
A2	Plaza	2	0.2	C1	Asignatura	2	0.2
A2	Tiempo completo	95	7.7	C1	Tiempo completo	165	13.4
B1	Medio tiempo	1	0.1	C2	Medio tiempo	17	1.4
B1	Asignatura	1	0.1	C2	Asignatura	18	1.5
B1	Tiempo completo	100	8.1	C2	Plaza	16	1.3
B2	Medio tiempo	9	0.7	C2	Tiempo completo	489	39.7
<b>Total catedráticos</b>				<b>1131</b>			
TECNICO ACADEMICO							
A	Tiempo completo	4	0.3	"B"	Tiempo completo	2	0.2
B	Tiempo completo	11	0.9	"C"	Tiempo completo	19	1.5
C	Tiempo completo	65	5.3				
<b>Total técnico académico</b>				<b>101</b>			

Fuente: Personal Académico de la UACH, catorcena 2, 2012

Anexo 1, tabla E. Personal académico por categoría, nivel, tiempo de dedicación y rango de edad

Categoría		20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76 o +	Total general
Catedrático	A1 Asignatura						1	1						2
	A1 Tiempo completo				1	2	5	5	2	5	1	1		22
	A2 Medio tiempo			1	1			1		1				4
	A2 Asignatura		1		1		1		1					4
	A2 Por plaza								1			1		2
	A2 Tiempo completo		5	6	11	4	13	12	15	15	10	2	2	95
	B1 Medio tiempo							1						1
	B1 Asignatura								1					1
	B1 Tiempo completo			3	3	5	12	24	29	16	6	1	1	100
	B2 Medio tiempo				1	3	1	1	1	2				9
	B2 Asignatura			1	1	2	1	1		1				7
	B2 Por plaza								2	3	1	1		7
	B2 Tiempo completo		8	6	8	20	29	38	29	22	8	1		169
	C1 Medio tiempo								1					1
C1 Asignatura									1	1			2	

	C1 Tiempo completo			4	9	14	29	32	37	23	13	4		165
	C2 Medio tiempo				1	1		5	2	3	2	3		17
	C2 Asignatura						2	3	3	5	3	1	1	18
	C2 Por plaza							1	2	4	4	3	6	16
	C2 Tiempo completo				10	27	62	154	125	79	28	3	1	489
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>78</b>	<b>156</b>	<b>278</b>	<b>250</b>	<b>178</b>	<b>77</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>1131</b>
Técnico Académico	"B" Tiempo completo							1	1					2
	"C" Tiempo completo				2	4	1	2	5	2	2	1		19
	A Tiempo completo	1			1			1	1					4
	B Tiempo completo			1	2	1	1	2	1	3				11
	C Tiempo completo		7	11	12	9	5	10	6	3	1	1		65
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>101</b>
	<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>64</b>	<b>92</b>	<b>163</b>	<b>294</b>	<b>264</b>	<b>186</b>	<b>80</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>1232</b>

Fuente: Personal Académico de la UACH, catorcena 2, 2012

Anexo 1, tabla F. Personal académico por categoría, nivel, tiempo de dedicación y rango de edad

antigüedad	rango de edad	Categoría y nivel						
		Catedrático						suma
		A1 TC	A2 TC	B1 TC	B2 TC	C1 TC	C2 TC	
5	61-65	-	-	-	-	-	-	0
	66-70	-	1	-	-	-	1	2
	<b>suma</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
26	46-50	1	-	-	1	1	9	12
	51-55	-	2	1	2	4	11	20
	56-60	-	-	2	2	2	4	10
	61-65	1	-	1	2	0	1	5
	66-70	-	-	-	-	2	-	2
	71 o +	-	-	-	-	-	-	0
	<b>suma</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>49</b>
27	46-50	-	-	1	-	1	1	3
	51-55	-	1	4	2	1	13	21
	56-60	-	-	2	1	1	8	12
	61-65	1	1	-	1	1	1	5
	66-70	-	-	-	-	1	1	2
	71 o +	-	-	1	-	1	-	2
	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>45</b>
28	46-50	-	-	-	1	1	-	2
	51-55	-	2	-	-	1	11	14
	56-60	1	1	3	1	1	9	16
	61-65	-	2	1	1	-	-	4
	66-70	-	-	-	-	-	-	0
	71 o +	-	-	-	-	-	1	1



	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>37</b>
29	45-50	1	-	-	-	-	4	5
	51-55	-	-	1	1	2	14	18
	56-60	-	1	2	3	-	7	13
	61-65	-	-	-	1	1	4	6
	66-70	-	-	-	-	-	-	0
	71 o +	-	1	-	-	-	-	1
	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>43</b>
30	45-50	2	1	-	-	-	-	3
	51-55	2	-	1	5	6	13	27
	56-60	-	1	1	1	6	12	21
	61-65	-	-	2	2	1	3	8
	66-70	-	-	-	-	-	-	0
	71 o +	-	-	-	-	-	-	0
	<b>suma</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>59</b>
31	46-50						1	1
	51-55	1			3	4	18	26
	56-60		1	3	5	3	14	26
	61-65		2		2	1	7	12
	66-70			1		1	2	4
	71 o +						1	1
	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>70</b>
32	50						1	1
	51-55			2	3		7	12
	56-60		2	5	4	11	21	43
	61-65		3	2	1	1	9	16
	66-70			1	1	1	3	6

	<b>suma</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>78</b>
33	51-55						1	1
	56-60			1		2	10	13
	61-65		2	1	2	2	9	16
	66-70			1			1	2
	71 o +		1					1
	<b>suma</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>33</b>
34	51-55			2	1	3	7	13
	61-65		1		1	4	6	12
	66-70						2	2
	71 o +		2					2
	<b>suma</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>29</b>
35	55-60			3	2	2	6	13
	61-65		1	2		2	8	13
	66-70	1	2	1		1	1	6
	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>32</b>
36	55-60	1	1	1	1	1	4	9
	61-65	2	4	3	4	4	7	24
	66-70					1	3	4
	71 o +					1		1
	<b>suma</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>38</b>
37	55-60						1	1
	61-65				1		5	6
	66-70		2		2	1	2	7
	71 o +							0
	<b>suma</b>		<b>2</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
38	56-60		1			1		2

	61-65	1			1	1	5	8
	66-70		1			1	3	5
	71 o +		1			1		2
	<b>suma</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>17</b>
39	61-65					3	3	6
	66-70		2	2	2	2	3	11
	71 o +				1		1	2
	<b>suma</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>19</b>
40	61-65						1	1
	66-70						3	3
	<b>suma</b>						<b>4</b>	<b>4</b>
41	66-70				2		1	3
	<b>suma</b>				<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
42	66-70				1	1	1	3
	<b>suma</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
46	71 o +						1	1
	<b>suma</b>						<b>1</b>	<b>1</b>
47	71 o +					1	0	1
	<b>suma</b>					<b>1</b>		<b>1</b>
	<b>Total general</b>							<b>577</b>

Anexo 1, tabla G. Divisiones y departamentos de la Universidad Autónoma Metropolitana

División	Unidad	Departamento
Ciencias Sociales y Humanidades	Azcapotzalco	Administración
		Economía
		Derecho
		Sociología
		Humanidades
	Cuajimalpa	Ciencias Sociales
		Estudios Institucionales
		Humanidades
	Iztapalapa	Antropología
		Economía
		Filosofía
		Sociología
	Lerma	Artes y Humanidades
		Estudios Culturales
		Procesos Sociales
	Xochimilco	Educación y Comunicación
Relaciones Sociales		
Política y Cultura		
Producción Económica		
Ciencias Básicas e Ingeniería	Azcapotzalco	Ciencias Básicas
		Energía
		Electrónica
		Materiales
		Sistemas
	Iztapalapa	Física
		Química
		Matemáticas
		Ingeniería Eléctrica

		Ingeniería de procesos e hidráulica
	Lerma	Procesos Productivos
		Recursos de la Tierra
		Sistemas de Información y Comunicaciones
Ciencias Biológicas y de la Salud	Iztapalapa	Biología
		Biología de la reproducción
		Biotecnología
		Ciencias de la salud
		Hidrobiología
	Lerma	Ciencias Ambientales
		Ciencias de la Alimentación
		Ciencias de la Salud
	Xochimilco	Atención a la Salud
		El hombre y su Ambiente
Producción Agrícola y Animal		
Sistemas Biológicos		
Ciencias y Artes para el Diseño	Azcapotzalco	Evaluación del Diseño en el Tiempo
		Investigación y Conocimiento para el Diseño
		Procesos y Técnicas de Realización
		Medio Ambiente para el Diseño
	Xochimilco	Teoría y Análisis
		Métodos y Sistemas
		Síntesis creativa
		Tecnología y Producción
Ciencias Naturales e Ingeniería	Cuajimalpa	Ciencias Naturales
		Matemáticas Aplicadas y Sistemas
		Procesos y Tecnología
Ciencias de la Comunicación y Diseño	Cuajimalpa	Teoría y Procesos del Diseño
		Tecnologías de la Información
		Ciencias de la Comunicación

Anexo 1, tabla G. Titulares de tiempo completo con contrato definitivo UAM

División	NÚMEROS	AZC	CUA	IZT	LER	XOCH	total por división
CSH	abs.	275	41	289	6	329	940
	%	<b>11.3</b>	<b>1.7</b>	<b>11.9</b>	<b>0.2</b>	<b>13.5</b>	<b>38.6</b>
CBI	abs.	305	-	273	7	-	585
	%	<b>12.5</b>	-	<b>11.2</b>	<b>0.3</b>	-	<b>24.0</b>
CBS	abs.	-	-	199	9	325	533
	%	-	-	<b>8.2</b>	<b>0.4</b>	<b>13.3</b>	<b>21.9</b>
CAD	abs.	180	-	-	-	130	310
	%	<b>7.4</b>	-	-	-	<b>5.3</b>	<b>12.7</b>
CCD	abs.	-	40	-	-	-	40
	%	-	<b>1.6</b>	-	-	-	<b>1.6</b>
CNI	abs.	-	28	-	-	-	28
	%	-	<b>1.1</b>	-	-	-	<b>1.1</b>
Total	Abs.	760	109	761	22	784	2436
	%	<b>31.2</b>	<b>4.5</b>	<b>31.2</b>	<b>0.9</b>	<b>32.2</b>	<b>100.0</b>

Fuente: (UAM, 2012a)

*Anexo 1, tabla H. Programa de estímulos y becas, UAM*

*Estímulo a la docencia y a la investigación*

<b>Profesores-Investigadores y Técnicos Académicos de carrera de tiempo completo e indeterminado.</b>
Nivel "A", con un mínimo de 5,000 puntos: el equivalente a media quincena.
Nivel "B", con un mínimo de 8,000 puntos: el equivalente a una quincena.
Nivel "C", con un mínimo de 11,000 puntos: el equivalente a quincena y media.

\* T.C. Acuerdo 01/2013 del Rector General publicado el 7-01-2013 en el *Semanario de la UAM*

*Beca de apoyo a la permanencia del personal académico con base del desempeño en las funciones universitarias*

CATEGORÍA	NIVEL	TIEMPO DE DEDICACIÓN	BECA DE APOYO A LA PERMANENCIA DEL PERSONAL ACADÉMICO
			Monto mensual ( en salario mínimo general vigente en el Distrito Federal )
PROFESOR ASOCIADO	A	T.C. *	0.46
PROFESOR ASOCIADO	B	T.C.	0.93
PROFESOR ASOCIADO	C	T.C.	1.39
PROFESOR ASOCIADO	D	T.C.	1.85
PROFESOR TITULAR	A	T.C.	2.78
PROFESOR TITULAR	B	T.C.	3.71
PROFESOR TITULAR	C	T.C.	5.10
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	A	T.C.	0.46
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	B	T.C.	0.93
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	C	T.C.	1.39
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	D	T.C.	1.85
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	E	T.C.	2.78

\* T.C. Tiempo Completo

Acuerdo 01/2013 del Rector General publicado el 7-01-2013 en el *Semanario de la UAM*



*Estímulo a la trayectoria académica sobresaliente*

ESTÍMULO A LA TRAYECTORIA ACADÉMICA SOBRESALIENTE	Monto anual (en salario mínimo general vigente en el Distrito Federal)
Puntos adicionales a 55,000 para el personal académico con categoría de Titular y nivel "C", y para los Técnicos Académicos con categoría de Titular y nivel "E", puntos adicionales a 40,000	
22,000	336
44,000	666
66,000	1001
88,000	1336
110,000	1670
121,000	1836

\* T.C. Tiempo Completo

Acuerdo 01/2013 del Rector General publicado el 7-01-2013 en el *Semanario de la UAM*

*Beca al reconocimiento a la carrera docente*

CATEGORÍA	NIVEL	TIEMPO DE DEDICACIÓN	BECA AL RECONOCIMIENTO DE LA CARRERA DOCENTE			
			Horas de actividad docente frente a grupo*			
			Monto anual (en salario mínimo general vigente en el Distrito Federal)			
			Nivel A 12 Hrs.	Nivel B 16 Hrs.	Nivel C 24 Hrs.	Nivel D 30 Hrs.
PROFESOR ASOCIADO	A	T.C. / M.T.**	83	101	133	166
PROFESOR ASOCIADO	B	T.C. / M.T.	166	216	284	335
PROFESOR ASOCIADO	C	T.C. / M.T.	252	299	418	500
PROFESOR ASOCIADO	D	T.C. / M.T.	335	400	569	666
PROFESOR TITULAR	A	T.C. / M.T.	500	619	835	1001
PROFESOR TITULAR	B	T.C. / M.T.	666	817	1102	1336
PROFESOR TITULAR	C	T.C. / M.T.	918	1134	1537	1836
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	A	T.C. / M.T.	83	101	133	166
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	B	T.C. / M.T.	166	216	284	335
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	C	T.C. / M.T.	252	299	418	500
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	D	T.C. / M.T.	335	400	569	666
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	E	T.C. / M.T.	500	619	835	1001

\* Horas-semana-trimestre acumuladas en un año.

Acuerdo 02/2013 del Rector General publicado el

\*\* T.C. Tiempo Completo / M.T. Medio Tiempo.

8-04-2013 en el *Semanario de la UAM*

*Estímulo al grado académico*

CATEGORÍA	NIVEL	TIEMPO DE DEDICACIÓN	ESTÍMULO A LOS GRADOS ACADÉMICOS	
			Monto mensual ( en salario mínimo general vigente en el Distrito Federal )	
			Maestría	Doctorado
PROFESOR ASOCIADO	A	T.C.*	0.23	0.46
PROFESOR ASOCIADO	B	T.C.	0.46	0.93
PROFESOR ASOCIADO	C	T.C.	0.70	1.39
PROFESOR ASOCIADO	D	T.C.	0.93	1.85
PROFESOR TITULAR	A	T.C.	1.39	2.78
PROFESOR TITULAR	B	T.C.	1.85	3.71
PROFESOR TITULAR	C	T.C.	2.55	5.10
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	A	T.C.	0.23	0.46
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	B	T.C.	0.46	0.93
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	C	T.C.	0.70	1.39
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	D	T.C.	0.93	1.85
TÉCNICO ACADÉMICO TITULAR	E	T.C.	1.39	2.78

\* T.C. Tiempo Completo

Acuerdo 01/2013 del Rector General publicado el 7-01-2013 en el *Semanario de la UAM*

Anexo 1, tabla 1H. Personal definitivo de la UAM Azcapotzalco por categoría y tiempo de dedicación

dedicación	categoría	Unidad					Total
		Azcapotzalco	Cuajimalpa	Iztapalapa	Lerma	Xochimilco	
tiempo parcial	asistente	4	0	2	0	1	7
	asociado	28	3	31	0	15	77
	titular	24	0	52	0	7	83
medio tiempo	asistente	3	0	1	0	0	4
	asociado	19	2	4	0	35	60
	titular	63	0	18	0	51	132
tiempo completo	asistente	14	0	1	0	4	19
	asociado	94	21	29	0	64	208
	titular	760	109	761	22	784	2436
<b>Total</b>		<b>1009</b>	<b>135</b>	<b>899</b>	<b>22</b>	<b>961</b>	<b>3026</b>

Fuente: (UAM, 2012a)

## ANEXO 2

### Los grupos de estudio

La información del personal académico de la Universidad Autónoma Chapingo se obtiene de una base de datos de la catorcena 2 de 2012 proporcionada por la institución. Se decide utilizar una quincena como referente ya que las variaciones en las características del personal académico que interesa a esta investigación (edad y antigüedad) no varían considerablemente en el tiempo.

Los datos que contiene son: nombre, categoría, edad, antigüedad laboral, zona de pago y tiempo de dedicación. Estos datos incluyen al personal académico y técnico académico que labora en la universidad. Con la base de datos se obtuvo la información sobre la conformación de la planta académica para la construcción del apartado 5.2

- El primer criterio de elección de la muestra es considerar a los académicos de carrera, es decir, catedráticos de tiempo completo.
- El segundo criterio es la antigüedad laboral en la institución, bajo dos periodos diferentes, el primero con ingreso entre 2005 y 2011 y el segundo grupo con antigüedad de 25 años o más.

Anexo 2, tabla A. Población Chapingo, 2012

Universidad Autónoma Chapingo			
Población	Planta Académica	Asignatura	34
		Medio tiempo	32
		Por hora	25
		Tiempo completo	1040
		suma	1131
		Técnicos académicos	101
		Total	1231
Tiempo completo 1040	Antigüedad	Ingreso 2005-2011	84
		25 años o más	605

En la UACH hay una población de 84 académicos con ingreso entre 2005 y 2011 y 605 académicos con antigüedad de 25 años o más. Para construir una muestra intencional se realiza el cálculo estadístico utilizando la fórmula<sup>87</sup>:

<sup>87</sup> Cálculo disponible en <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calculare-su-muestra-gratuitamente.html>

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$	donde: $n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Donde:

n= Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Z<sup>2</sup>=Valor crítico correspondiente al nivel de confianza

e= Margen de error

Con un nivel de confianza del 90% y un margen de error máximo de estimación del 5.0% se obtiene una cifra de 186 cuestionarios para el grupo S y 64 para el grupo E, lo que representa al 30.7% y el 76.1% respectivamente del total de la población de cada grupo.

Anexo 2, tabla B. Definición del tamaño de la muestra, UACH

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)	d [error máximo de estimación]
90%	0.05	1.64	5.0%
<b>Tamaño de la muestra</b>			
<b>Deseada</b>		<b>Lograda</b>	
Grupo S	Grupo E	Grupo S	Grupo E
186	64	126	31

Si bien es cierto que no se busca una distribución equitativa en función de género y adscripción a las Divisiones en la universidad y los centros regionales, sí se aplican a profesores de diversos espacios de zona de pago (adscripción). Operativamente, se busca cubrir el número de cuestionarios señalados para una muestra, sin embargo al momento de aplicar los cuestionarios hay una resistencia considerable a participar en el proyecto. Una vez que se culmina el trabajo de campo, se obtiene un total de 126 cuestionarios para el grupo S y 31

para el grupo E lo que representa el 67.7% y 48.4% respectivamente de la muestra deseada. En cada uno de los grupos hay diferencias etarias que pueden ser significativas al momento del análisis, por ello se decide fragmentar en subgrupos.

El grupo E, se divide en dos subgrupos denominados: subgrupo 1e -con los académicos de 50 años o menos de edad, ya que representan el grupo de académicos más lejano a cumplir los criterios necesarios para el retiro tanto edad como antigüedad y subgrupo 2e, que alberga a los académicos mayores de 51 años quienes no podrían acceder al retiro por antigüedad pero si por edad (en los casos que tengan antigüedad derivada de relaciones laborales diferentes a la universidad). Para poder fragmentar al grupo S se realiza una tabla de frecuencias que cruce la variable edad con antigüedad por decenios.

*Anexo 2, tabla C. Relación edad – antigüedad UACH. Números absolutos.  
Construcción de subgrupos*

edad		Antigüedad (años)				total
		Grupo E		Grupo S		
		Menos de 10	25 a 30	31 a 40	41 o +	
1	<30	2 1e				
2	31-40	9 - 1e				
3	41-50	14 - 1e	5 - 1s	1 - 1s		20
4	51-60	3 - 2e	39 - 1s	34 - 2s		76
5	61-70	3 - 2e	6 - 2s	29 - 3s	4 - 3s	39
6	71 o +		3 - 3s	3 - 3s	2 - 3s	126
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>53</b>	<b>67</b>	<b>6</b>	<b>157</b>

Para el grupo de salida se construyen tres subgrupos, el primero (subgrupo 1s) lo forman profesores que cumplen por lo menos con un requisito (edad o antigüedad) pero que se pueden jubilar en un plazo mayor por tener una antigüedad entre 25 y 30 años, en el segundo (subgrupo 2s) se ubican los académicos que en el mediano plazo pueden jubilarse ya cumplen por lo menos con un requisito (edad) y su antigüedad varía entre 31 y 40 años, finalmente (subgrupo 3s) corresponde a los profesores que –tanto por edad como por antigüedad- podrían acceder al retiro en el corto plazo.

En el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana no se cuenta con una base de datos, misma que fue solicitada por diversos medios, por lo que no es posible conocer la conformación de la planta académica en números absolutos en función de su antigüedad, edad y departamento.

Para la conformación de la muestra se consideró la información estadística disponible en el anuario 2012

Anexo 2, tabla A. Población UAM, 2012

Universidad Autónoma Metropolitana			
Población	Planta Académica	Asistente TC	19
		Asociado TC	208
		Titular TC	2436
		Asistente MT	4
		Asociado MT	60
		Titular MT	132
		Asistente TP	7
		Asociado TP	77
		Titular TP	83
		<b>Suma</b>	<b>3026</b>
	Antigüedad	Ingreso 2005-2011	236
		25 años o más	1464

Nota: La información con la que se dispone -a partir de los anuarios estadísticos de la institución- se presenta estadísticamente  
El número de académicos que se obtienen por antigüedad no diferencia la categoría ni el tipo de contratación.

En la UAM hay una población de 236 académicos con antigüedad de 5 años o menos y 1464 con antigüedad de 25 años o más. Para construir una muestra intencional se realiza el cálculo estadístico utilizando la fórmula:

<b>Fórmula empleada</b>
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z(1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Donde:

n= Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos del universo



P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Z<sup>2</sup>=Valor crítico correspondiente al nivel de confianza

e= Margen de error

Con un nivel de confianza del 90% y un margen de error máximo de estimación del 5.0% se obtiene una cifra de 227 cuestionarios para el grupo S y 126 para el grupo E, lo que representa al 15.5% y el 53.3% respectivamente del total de la población de cada grupo.

Anexo 2, tabla B. Definición del tamaño de la muestra, UACH

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)	d [error máximo de estimación]
90%	0.05	1.64	5.0%
Tamaño de la muestra			
Deseada		Lograda	
Grupo S	Grupo E	Grupo S	Grupo E
227	126	162	58

Al no contar con el dato preciso del nombre del académico para ubicarlo en alguno de los grupos no ha sido posible completar la muestra pues se tienen 162 cuestionarios para el grupo S y 58 para el grupo E, lo que representa el 71.3% y 46% respectivamente de cada grupo.

Anexo 2, tabla 1c. Relación edad – antigüedad UAM. Números absolutos

edad		Antigüedad				total
		Grupo E	Grupo S			
		>10	25 a 30	31 a 35	35 o +	
1	>30	2 - 1e	-	-	-	2
2	31-40	26 -- 1e	-	-	-	26
3	41-50	19 – 1e	22 -1s	-	-	41
4	51-60	11 - 2e	65 - 1s	17 – 2s	4 - 3s	97
5	61-70	-	15 - 2s	16 - 3s	16 - 3s	47
6	<70	-	3 - 3s	3 - 3s	1 - 3s	7
<b>Total</b>		58	105	36	21	220

## ANEXO 3

El trabajo cualitativo

### Anexo 3. Elementos cualitativos

#### Elección de informantes clave UACH.

Para contar con una visión institucional se opta por elegir informantes clave que aporten elementos de análisis a partir de la comprensión de las relaciones de luchas de poder - formales e informales- que se gestan al interior de las unidades.

	Clasificación	Descripción
Propuesta de entrevista	Recursos Humanos	Se contacta a la subdirección de recursos humanos, se presenta el proyecto. Se acuerda apoyo por parte de la coordinación. No se concreta entrevista pero se realizan pláticas informales con subdirector de recursos humanos de manera que se obtiene información relevante
	Representación sindical	Se logran tres entrevistas con diferentes experiencias y visiones. La primera es de un académico en trámites de jubilación, participa de manera activa ya que su objetivo es consolidar la casa del jubilado. La segunda corresponde a un académico que ha ocupado diversos cargos de gestión y participa de manera activa en el sindicato La tercera es de un académico con menor trayectoria, que participa en el sindicato por la representación de académicos
	Dirección de Apoyo Académico	Se concreta una entrevista en la Dirección Académica
	Dirección General de Patronato Universitario	La entrevista se realiza a un académico que ha ocupado diversos cargos de gestión.
Entrevistas realizadas Chapingo	Entrevista 1 H, B1TC, Zootecnia, ant.22, e60	Hombre. Edad 60. Antigüedad 31. Categoría y Nivel: Catedrático C2 Tiempo Completo. Secretario General del Sindicato. Doctorado
	Entrevista 2, H, representación sindical, jubilado, e68	Hombre. Edad 68. Jubilado. Representante activo en "Casa del jubilado", Doctorado.
	Entrevista 3, M, B1TC, Sindicato Académicos, ant.12, e49	Mujer. Edad 49. Antigüedad 12. Categoría y Nivel: Catedrático B1 Tiempo Completo, Representante Sindical de sector Académico. Doctorado
	Entrevista 4, H, C2TC, Patronato, ant.23, e48	Hombre. Edad 48. Antigüedad 23. Categoría y Nivel: Catedrático C2 Tiempo Completo. Patronato. M en C.
	Entrevista 5, H, C2TC, Comisión Mixta, ant.25, e48	Hombre. Edad 48. Antigüedad 25. Categoría y Nivel. Catedrático B Tiempo Completo. Comisión Mixta. Doctorado
	Entrevista 6, M, C2TC, Dirección Académica, ant.19, e44	Mujer. Edad 44. Antigüedad 19. Catedrático C2 Tiempo Completo. Subdirección de Apoyo Académico. M I

### *Elección de informantes clave UAM*

Los académicos seleccionados para ser entrevistados han ocupado cargos de gestión como Directores de División o Jefes de Departamento, esta decisión se basa en que es al interior de los Departamentos en donde se señalan las necesidades institucionales de contratación. Aunado a ello, la normatividad institucional señala que a través del Jefe de Departamento se convocan las plazas disponibles. Bajo esta lógica se define entrevistar a un académico por cada una de las Unidades pioneras y uno más de la Unidad Cuajimalpa, la intención inicial es que estén incluidos funcionarios de las seis divisiones académicas.

#### Propuesta de entrevistas

	<b>Azcapotzalco</b>	<b>Cuajimalpa</b>	<b>Iztapalapa</b>	<b>Xochimilco</b>
CBI			X	
CSH	X			
CBS				X
CAD				X
CNI		X		
CCD		X		
Comisión Dictaminadora		X		
Secretario Académico		X		
Sindicato		X		

Entrevistas realizadas UAM	Entrevista 1 M. Jefe de Departamento, e46	Mujer. Edad 46 años Jefe de Departamento, Azcapotzalco Doctorado
	Entrevista 2 H. Jefe de Departamento. e 54	Hombre, Edad 54 años Jefe de Departamento. Iztapalapa Doctorado
	Entrevista 3 H Director de División e49	Hombre. Edad 49 Director de División. Azcapotzalco Doctorado
	Entrevista 4 H. Director de División e62	Hombre. Edad 62 años Director de División. Cuajimalpa Doctorado
	Entrevista 5,H Secretario Académico. E36	Hombre. Edad 36 años. Secretario Académico, Xochimilco Maestría
	Entrevista 6, M. Dictaminadora	Mujer, Edad 56. Comisión Dictaminadora Divisional de Ciencias Artes para el Diseño
	Entrevista 7 H. Representación sindical	Hombre. Edad 45. Secretario Sindical

Para identificar los elementos de tensión en términos de las relaciones laborales se requiere contar con la visión de un representante sindical. Se entrevista también a un Secretario Académico y de un representante de Comisión Dictaminadora. De las nueve entrevistas propuestas se realizan siete (no fue posible concretar las entrevistas con los funcionarios de las divisiones de CBS y CNI).

Guión de entrevista a funcionarios.

Planta académica con amplia trayectoria	Ventajas institucionales
	Desventajas institucionales
Recambio generacional	Vitalidad académica
	Políticas públicas
	Resistencia al cambio
Incorporación de nuevos docentes	Definición de plazas
	Perfiles de las plazas
	Rangos de edad
	Nivel de habilitación
Docencia	Diseño y actualización de planes de Estudio
	Valoración de actividades docentes
	Asignación de carga docente
Investigación	Posgrado
	Financiamiento
	Áreas de investigación
	Continuidad vs ruptura de líneas de investigación
	Redes
Valoración del trabajo académico	Estímulos y becas institucionales
	Sistema Nacional de Investigadores
	Prestigio

NOTA: El objetivo de la encuesta es analizar los procesos de recambio generacional en las universidades públicas de educación superior. Su colaboración será de gran utilidad para conocer la percepción de los académicos sobre los procesos de jubilación y de recambio generacional. La información que proporcione será anónima, confidencial y solamente para fines de la investigación.

llenado por el encuestador Folio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Unidad Académica: \_\_\_\_\_

### 1. DATOS GENERALES

**codificación**

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 1.1 | Nacionalidad: _____   | 1.1 _____ |
| 1.2 | Departamento: _____   | 1.2 _____ |
| 1.3 | Edad :                      Años      (    )              Meses      (    ) | 1.3 _____ |
| 1.4 | Sexo:                      Masculino (    )              Femenino (    )    | 1.4 _____ |

### 2. INGRESO Y PROMOCION

**codificación**

- | 2.1   | Anteriormente a su ingreso a esta institución ¿Ha trabajado como docente en otra institución educativa?<br>Si (    ) continúe con la pregunta 2.2              No (    ) pase a la pregunta 2.3  | 2.1 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
|---|--|---|-----------------|---|-----------|---|--------|---|--------|-------------------------|-----------------|------------|-----------|-------|-------|--|--|--|--|-------|-------|--|--|--|--|-------|-------|--|--|--|--|-----------|
| 2.2   | ¿En cuántas instituciones educativas trabajó antes de incorporarse a la universidad?<br><table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Nombre</th> <th style="width: 20%;">Periodo</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">Nivel impartido</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th style="font-size: small;">Licenciatura</th> <th style="font-size: small;">Especialización</th> <th style="font-size: small;">Maestría</th> <th style="font-size: small;">doctorado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Nombre  | Periodo         | Nivel impartido                                   |           |   |        |   |        | Licenciatura            | Especialización | Maestría   | doctorado | _____ | _____ |  |  |  |  | _____ | _____ |  |  |  |  | _____ | _____ |  |  |  |  | 2.2 _____ |
| Nombre  | Periodo  | Nivel impartido                               |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
|   |  | Licenciatura                                  | Especialización | Maestría  | doctorado |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| _____   | _____  |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| _____   | _____  |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| _____   | _____  |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.3   | Durante la crisis de los ochenta, las universidades sufrieron una disminución en el financiamiento derivado de la crisis económica nacional, en ese periodo ¿buscó una fuente de ingresos adicionales?<br>Si (    ) pase a 2.4      No (    ) pase a 2.9      No había ingresado a la institución (    ) pase a 2.9  | 2.3 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.4   | ¿Por cuánto tiempo? (si no recuerda aproxime): _____   | 2.4 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.5   | Actualmente ¿Trabaja como docente en otra institución educativa?<br>Si (    ) continúe con la pregunta 2.7              No (    ) pase a la pregunta 2.8   | 2.5 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.7   | Cuáles son las principales funciones que realiza en la(s) otra(s) institución(es)<br>asesoría (    ) docencia (    ) investigación (    ) consultorías (    )  | 2.7 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.8   | ¿Cómo fue su primer contrato con la universidad?<br>Definitivo (    )              Temporal (    )   | 2.8 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.9   | ¿En qué año obtuvo su contrato definitivo con la universidad? (si no recuerda aproxime) _____  | 2.9 _____                                     |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| 2.10  | ¿Cómo se enteró de la plaza?<br><table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 50%;">Publicación de convocatoria de la institución</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">(    )</td> </tr> <tr> <td>Publicación de convocatoria en boletín de CONACYT</td> <td style="text-align: right;">(    )</td> </tr> <tr> <td>Sugerencia de participación de algún profesor</td> <td style="text-align: right;">(    )</td> </tr> <tr> <td>Sugerencia de participación de algún administrativo</td> <td style="text-align: right;">(    )</td> </tr> <tr> <td>Otra Especifique: _____</td> <td style="text-align: right;">(    )</td> </tr> </table>   | Publicación de convocatoria de la institución | (    )          | Publicación de convocatoria en boletín de CONACYT | (    )    | Sugerencia de participación de algún profesor | (    ) | Sugerencia de participación de algún administrativo | (    ) | Otra Especifique: _____ | (    )          | 2.10 _____ |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| Publicación de convocatoria de la institución       | (    )   |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| Publicación de convocatoria en boletín de CONACYT   | (    )   |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| Sugerencia de participación de algún profesor       | (    )   |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| Sugerencia de participación de algún administrativo | (    )   |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |
| Otra Especifique: _____                             | (    )   |   |                 |   |           |   |        |   |        |                         |                 |            |           |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |       |       |  |  |  |  |           |

- 2.11 ¿Cómo fue el mecanismo de ingreso? 2.11 \_\_\_\_\_
- Invitación ( )
- Concurso abierto de oposición ( )
- Concurso cerrado de oposición (UAM) ( )
- Evaluación curricular ( )
- Concurso preferencial para ayudantes (UAM) ( )
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_
- 
- 2.12 ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para obtener su contratación? (Puede elegir varias opciones) 2.12 \_\_\_\_\_
- Examen escrito sobre conocimientos de la materia ( )
- Examen práctico sobre la materia que concursa ( )
- Exposición de tema de la materia a concursar frente a estudiantes y profesores ( )
- Evaluación del plan de estudio ( )
- Evaluación de proyectos de investigación ( )
- Evaluación curricular ( )
- Entrevista ( )
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_
- 
- 2.13 Indique el grado máximo de estudios al momento de obtener su definitividad: 2.13 \_\_\_\_\_
- Licenciatura ( ) Especialización ( ) Maestría ( ) Doctorado ( )
- 
- 2.14 ¿Cuál fue su primera categoría y nivel? 2.14 \_\_\_\_\_
- Catedrático ( ) Técnico académico ( )
- 
- 2.15 ¿Cuál es su categoría y nivel actual?: \_\_\_\_\_ 2.15a \_\_\_\_\_
- 
- 2.16 ¿Cuántas veces se ha promovido? (si no recuerda, aproxime) 2.16 \_\_\_\_\_
- Entre 1 y 2 ( ) Entre 3 y 4 ( ) 5 o más ( )
- 
- 2.17 ¿En qué periodo han ocurrido la mayor parte de sus promociones? 2.17 \_\_\_\_\_
- Antes de 1989 ( ) Entre 1990 y 1995 ( )
- Entre 1996 a 2000 ( ) Entre 2001 y 2011 ( )
- 
- 2.18 ¿Hace cuanto tiempo fue su última promoción? (si no recuerda, aproxime) \_\_\_\_\_ (años) 2.18 \_\_\_\_\_

### 3. BECAS Y ESTIMULOS

- 3.1 El Programa de Estímulos al Desempeño docente se establece en 1994, con dos modalidades: el Estímulo a la docencia y el estímulo a la docencia – investigación. Anote si ha contado con estos apoyos en los periodos señalados (puede elegir varias opciones).

Estímulo a la docencia			Estímulo a la docencia-investigación		
Periodo	La ha tenido	nivel	Periodo	La ha tenido	nivel
1994 - 1995			1994 - 1995		
1996 -2000			1996 -2000		
2001 -2005			2001 -2005		
2006 -2011			2006 -2011		

3.1a \_\_\_\_\_

3.1b \_\_\_\_\_

### 4. RECAMBIO GENERACIONAL

- 4.1 En su institución ¿Qué sucede con las plazas que se liberan en un grupo de investigación? (puede elegir varias opciones)
- continua para el grupo de investigación ( )
- continua para el departamento ( )
- se pierde en el grupo ( )
- se tiene que negociar con otros grupos ( )
- se negocia con otros departamentos ( )
- se fracciona en varias plazas (por ejemplo de medio tiempo o de tiempo parcial) ( )

4.1 \_\_\_\_\_

- 4.2 ¿Considera que en su institución se lleva a cabo un recambio generacional planificado o estructurado?
- Si ( ) No ( )

4.2 \_\_\_\_\_

- 4.3 ¿Considera que el recambio generacional impacta en la organización de la institución? (puede elegir varias opciones)
- En las modalidades de contratación ( )
- En la orientación del trabajo docente ( )
- En los proyectos de investigación ( )
- En el prestigio de la institución ( )
- En la programación docente ( )
- En la relación académicos-autoridades-sindicato ( )
- No impacta ( )
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

4.3 \_\_\_\_\_

- 4.4 ¿Considera que el recambio generacional favorece la continuidad de los grupos de investigación?
- Si ( ) continúe en 4.5 No ( ) pase a 4.6

4.4 \_\_\_\_\_

- 4.5 Señale cual considera que es el principal elemento que favorece a la continuidad en las líneas de investigación a raíz del recambio generacional
- Líneas de investigación de académicos de reciente ingreso acordes con los proyectos del grupo ( )
- Apertura de nuevas líneas de investigación ( )
- Estudiantes de posgrado que se incorporaron a los grupos ( )

4.5 \_\_\_\_\_

- 4.6 ¿Considera que la incorporación de nuevos académicos contribuye a la creación de programas de estudio?
- Si ( ) No ( )

4.6 \_\_\_\_\_

4.7 \_\_\_\_\_



- 4.7 Actualmente, ¿pertenece a algún grupo de investigación?  
Si ( ) No ( )
- 4.8 ¿Desde cuándo pertenece a ese grupo? \_\_\_\_\_ años 4.8\_\_\_\_\_
- 4.9 ¿En qué fecha fue conformado el grupo de investigación? (si no recuerda, aproxime)\_\_\_\_\_ años 4.9\_\_\_\_\_
- 4.10 ¿Ha estado en otro grupo de investigación dentro de la misma institución? Si ( ) No ( ) 4.10\_\_\_\_\_

**Si usted tiene una antigüedad mayor a 25 años, conteste de la pregunta 4.11 a la 4.15. Al finalizar pase al apartado 5.  
Si ingresó de 2007 a la fecha continúe a partir de 4.16**

- 4.11 ¿Qué cree que pasaría en su grupo de investigación si usted decidiera retirarse? 4.11\_\_\_\_\_
- Nada ( )  
contratan a alguien con un perfil similar ( )  
pierde fuerza el grupo ( )  
contratan a alguien con un perfil diferente ( )
- 4.12 Cuando un académico contempla su retiro ¿Qué hace el grupo al que pertenece? 4.12\_\_\_\_\_
- Lo persuade de seguir activo ( )  
Acuerdan el perfil de un nuevo integrante ( )  
Acuerdan continuar colaborando a través de redes ( )  
Otra (especifique) \_\_\_\_\_
- 4.13 ¿Cuál considera que es el rango de edad que predomina entre los miembros de su grupo de investigación? 4.13\_\_\_\_\_
- entre 40 y 49 años ( ) entre 50 y 59 años ( )  
entre 60 y 69 años ( ) más de 70 años ( )
- 4.14 ¿Considera que los académicos con menor antigüedad en su grupo de investigación se han integrado con facilidad? 4.14\_\_\_\_\_
- Si ( ) No ( )
- 4.15 Dentro de su grupo de investigación ¿Cómo se apoya a los académicos de reciente incorporación? 4.15\_\_\_\_\_
- (Puede elegir varias opciones)
- Se ofrece capacitación ( )  
Se les incorpora a los proyectos de investigación ya existentes ( )  
Se les apoya en la creación de nuevos proyectos de investigación ( )
- 4.16 **Académicos de ingreso a partir de 2007.** Dentro de su grupo de investigación ¿Cómo se le ha apoyado para su incorporación? 4.16\_\_\_\_\_
- A través de capacitación ( )  
Incorporándolo a los proyectos de investigación ya existentes ( )  
Favoreciendo la creación de nuevos proyectos de investigación ( )
- 4.17 ¿Considera que se han integrado con facilidad? 4.17\_\_\_\_\_
- Si ( ) No ( )
- 4.18 ¿Considera que su incorporación al grupo estuvo relacionada con alguno de los siguientes factores? 4.18\_\_\_\_\_
- Jubilación de otro miembro del grupo ( )  
Cambio de institución de un miembro del grupo ( )  
Creación del grupo ( )  
Necesidad de incrementar el número de integrantes del grupo ( )  
Otro (especifique) \_\_\_\_\_

## 5. CONDICIONES LABORALES

Esta sección tiene como objetivo conocer su perspectiva frente al retiro y su percepción sobre las condiciones laborales

5.1 Señale de las siguientes actividades, aquellas que estén entre sus planes en el corto plazo (de uno a tres años) (puede elegir varias opciones)

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| Continuar la relación laboral con la universidad ( )    | Promoverse ( )                 |
| Combinar el trabajo con otra actividad no académica ( ) | Continuar con sus estudios ( ) |
| Separarse de la universidad y trabajar en otra cosa ( ) | Ocupar cargos de gestión ( )   |
| Participar en más proyectos de docencia ( )             | Solicitar el retiro ( )        |
| Realizar proyectos de investigación ( )                 |                                |

5.2 ¿Conoce las cláusulas del contrato colectivo de trabajo relativas al retiro de su institución?  
Si ( ) No ( )

5.3 ¿Cuenta con alguna estrategia individual de ahorro para su retiro, independiente de lo que le brinda la institución en el contrato colectivo de trabajo?

Si ( ) No ( )

5.4 ¿Que le gustaría que la universidad ofreciera para tener un retiro digno?

- Nada, las condiciones actuales son suficientes ( )
- Mantener seguro de gastos médicos mayores ( )
- Incorporar becas y estímulos al salario integrado ( )
- Contacto permanente con la universidad ( )
- Participar de manera parcial en seminarios especializados ( )
- Participar de manera permanente en cursos y/o talleres ( )
- Participar de manera eventual en cursos y/o talleres ( )
- Participar en proyectos de investigación ( )
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

5.5 De la siguiente lista, señale que estaría dispuesto a realizar para tener un retiro que considere atractivo. En cada opción que elija, utilice la escala de 1 a 4, donde uno es nada dispuesto y 4 es altamente dispuesto.

	1	2	3	4
Atenderse en instituciones de seguridad social al momento del retiro				
Afiliarse a un plan de pensión complementaria pactado con la universidad y el sindicato				
Aportar recursos en un fondo de capitalización individual bajo el concepto de ahorro				
Que la aportación para el fondo de capitalización sea del 4.5% del salario definido para los efectos del plan				
Manifiestar por escrito su voluntad de afiliarse al Plan				
Retirarse a los 30 años de servicio independientemente de la edad				
Retirarse a los 65 años de edad con una antigüedad mínima de 15 años en la universidad				
Que haya representación del sindicato en un plan de pensiones				
Estar afiliado al sindicato para poder participar en un plan de pensión				
Que la institución cuente con una "Casa del jubilado" en donde se realicen actividades para el personal académico y administrativo				
Participar como asistente en actividades de fomento a la salud, la cultura y recreación en la "casa del jubilado"				

## 6. ACTIVIDADES DE DOCENCIA

El objetivo de este apartado es conocer la percepción de los académicos en los cambios referentes a las actividades de docencia al ingreso (los cinco primeros años que ingresó) y en la actualidad (los 5 últimos años)

		Al ingreso	En la actualidad	
	<b>Nivel para impartir docencia</b>			6.1a _____
6.1	Media Superior	( )	( )	
	Licenciatura	( )	( )	
	Posgrado	( )	( )	
		1-2 ( )	1-2 ( )	6.2a _____
6.2	<b>Número de cursos diferentes impartidos al año</b>	3-4 ( )	3-4 ( )	6.2b _____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
	<b>Asesoría a estudiantes</b>			6.3a _____
6.3	(resolución de dudas de una materia en específico en periodos extra clases)	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.3b _____
	<b>Tutoría a estudiantes</b>			6.4a _____
6.4	(conjunto sistematizado de acciones educativas de carácter académico y personal que brinda el tutor)	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.4b _____
	<b>Dirección de tesis, tesinas o trabajos terminales de licenciatura</b>			6.5a _____
6.5		Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.5b _____
		1-2 ( )	1-2 ( )	6.6a _____
6.6	<b>Número de tesis dirigidas al año de licenciatura</b>	3-4 ( )	3-4 ( )	6.6b _____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
	<b>Participación en el diseño de planes y programas de estudio de licenciatura</b>			6.7a _____
6.7		Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.7b _____
		1-2 ( )	1-2 ( )	6.8a _____
6.8	En caso positivo, ¿en el diseño de cuántos planes de estudio colaboró?	3-4 ( )	3-4 ( )	6.8b _____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
	<b>Participación en la actualización de planes y programas de estudio de licenciatura</b>			6.9a _____
6.9		Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.9b _____
		1-2 ( )	1-2 ( )	6.10a _____
6.10	En caso positivo, ¿en cuántas actualizaciones de planes de estudio ha colaborado?	3-4 ( )	3-4 ( )	6.10b _____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
	<b>¿Ha participado en el diseño de cursos de formación didáctica y pedagógica para académicos?</b>			6.11a _____
6.11		Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.11b _____
		1-2 ( )	1-2 ( )	6.12a _____
6.12	En caso positivo ¿cuántos cursos ha diseñado?	3-4 ( )	3-4 ( )	6.12b _____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
	<b>¿Ha participado como asistente en talleres o cursos de formación didáctica y pedagógica?</b>			6.13a _____
6.13	En caso positivo continúe en 6.14, en caso negativo pase al apartado 7	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	6.13b _____
		1-3 ( )	1-3 ( )	6.14a _____
6.14	Indique cuántos cursos o talleres ha tomado	4-6 ( )	4-6 ( )	6.14b _____
		7 o más ( )	7 o más ( )	
	<b>¿Considera que le han sido de utilidad para su práctica docente?</b>			6.15a _____
6.15		Mucho ( )	Mucho ( )	6.15b _____
		Poco ( )	Poco ( )	
		Nula ( )	Nula ( )	

6.16	¿Cuál ha sido el principal motivo por el cual ha tomado este tipo de cursos? (Puede elegir varias opciones).	Superación ( ) Obtención de constancia ( ) Apoyo para una promoción ( )	6.16_____
6.17	¿Ha estado afiliado al sindicato?	Si ( ) No ( )   Si ( ) No ( )	6.17_____

### 7. ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

En 1984 entró en vigencia el Sistema Nacional de Investigadores para reconocer el trabajo de investigación a través de un apoyo económico para los investigadores adscritos a Instituciones de Educación Superior

7.1	¿Ha sido miembro del SNI? Si ( ) Continúe en 7.2                      No ( ) Pase a la pregunta 7.6	7.1_____
7.2	Año en que ingresó al SNI, (si no recuerda, aproxime) _____	7.2_____
7.3	Señale los periodos que ha sido miembro del SNI  <b>Nivel</b> Entre 1984 y 1988 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( ) Entre 1989 y 1993 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( ) Entre 1994 y 1995 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( ) Entre 1996 y 2000 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( ) Entre 2001 y 2005 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( ) Entre 2006 y 2011 ( ) Candidato ( ) I ( ) II ( ) III ( )	7.3_____
7.4	¿En algún periodo ha interrumpido su participación en el SNI? Si ( ) Continúe en 7.5                      No ( ) Pase a la pregunta 7.6	7.4_____
7.5	¿En qué periodo? (si no recuerda, aproxime) _____	7.5_____
7.6	¿Ha disfrutado de periodos sabáticos? Si ( ) Continúe en 7.7                      No ( ) Pase a la pregunta 7.8	7.6_____
7.7	¿Cuántos periodos sabáticos ha disfrutado? (si no recuerda, aproxime) _____	7.7_____

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer la percepción de cambios en las actividades de investigación al ingreso (los cinco primeros años que ingresó) y en la actualidad (los 5 últimos años).

		Al ingreso	En la actualidad	
7.8	<b>Impartición de cursos en especialización</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.8_____
7.9	<b>Número de cursos impartidos al año a nivel especialización</b>	1-2 ( )	1-2 ( )	7.9a_____
		3-4 ( )	3-4 ( )	7.9b_____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
7.10	<b>Dirección de tesis de especialización</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.10a_____
7.11	Número de tesis de especialización dirigidas al año	1-2 ( )	1-2 ( )	7.11a_____
		3-4 ( )	3-4 ( )	7.11b_____
		5 o más ( )	5 o más ( )	
7.12	<b>Impartición de cursos a nivel maestría</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.12a_____
7.13	<b>Número de cursos impartidos en el año en maestría</b>	1-2 ( )	1-2 ( )	7.13a_____
		3-4 ( )	3-4 ( )	7.13b_____
		5 o más ( )	5 o más ( )	

7.14	<b>Dirección de tesis de maestría</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.14a _____ 7.14b _____
7.15	Número de tesis de maestría dirigidas al año	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	7.15a _____ 7.15b _____
7.16	<b>Impartición de cursos en doctorado</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.16a _____ 7.16b _____
7.17	Número de cursos impartidos al año en doctorado	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	7.17a _____ 7.17b _____
7.18	<b>Dirección de tesis de doctorado</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.18a _____ 7.18b _____
7.19	Número de tesis de doctorado dirigidas al año	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	1-2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ( )	7.19a _____ 7.19b _____
7.20	<b>Diseño de planes de estudio de maestría</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.20a _____ 7.20b _____
7.21	<b>Diseño de planes de estudio de doctorado</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.21a _____ 7.21b _____
7.22	<b>Participación en congresos nacionales</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.22a _____ 7.22b _____
7.23	<b>Participación de congresos internacionales</b>	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.23a _____ 7.23b _____
7.24	¿Pertenece a redes nacionales?	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.24a _____ 7.24b _____
7.25	En caso positivo, ¿en cuántas redes nacionales participa?	_____		7.25 _____
7.26	¿Desde cuándo pertenece a esa red?	_____ años		7.26 _____
7.27	¿Pertenece a redes internacionales?	Si ( ) No ( )	Si ( ) No ( )	7.27a _____ 7.27b _____
7.28	En caso positivo, ¿en cuántas redes internacionales participa?	_____		7.28 _____
7.29	¿Desde cuándo pertenece a esa red?	_____ años _____ meses		7.29a _____ 7.29b _____
7.30	Actualmente participa en proyectos de investigación	Si ( )	No ( )	7.30 _____
7.31	En caso positivo ¿en cuántos? _____			7.31 _____

7.32 Seleccione la opción que corresponda de acuerdo a sus proyectos

	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
7.32a	<b>Tipo de proyecto</b>		
	Individual ( ) Colectivo ( )	Individual ( ) Colectivo ( )	Individual ( ) Colectivo ( )
7.32b	<b>Tipo de participación</b>		
	Responsable ( ) Co-responsable ( )	Responsable ( ) Co-responsable ( )	Responsable ( ) Co-responsable ( )
7.32c	<b>Tipo de financiamiento</b>		
	Recursos internos ( )	Recursos internos ( )	Recursos internos ( )
	Recursos CONACYT ( )	Recursos CONACYT ( )	Recursos CONACYT ( )
	Recursos SEP ( ) Otro (especifique)	Recursos SEP ( ) Otro (especifique)	Recursos SEP ( ) Otro (especifique)
7.32d	<b>Tipo de línea de investigación</b>		
	Nuevo ( ) continuidad de proyecto individual ( ) continuidad de proyecto colectivo ( )	Nuevo ( ) continuidad de proyecto individual ( ) continuidad de proyecto colectivo ( )	Nuevo ( ) continuidad de proyecto individual ( ) continuidad de proyecto colectivo ( )
7.32e	<b>Tipo de participantes</b>		
	Profesores externos ( )	Profesores externos ( )	Profesores externos ( )
	Profesores internos ( )	Profesores internos ( )	Profesores internos ( )
	Tesistas de especialización ( )	Tesistas de especialización ( )	Tesistas de especialización ( )
	Tesistas de maestría ( )	Tesistas de maestría ( )	Tesistas de maestría ( )
Tesistas de doctorado ( )	Tesistas de doctorado ( )	Tesistas de doctorado ( )	
7.32f	<b>Rango de edad de los participantes</b> (elija una o varias opciones de acuerdo a su percepción)		
	Responsables mayores de 60 años ( )	Responsables mayores de 60 años ( )	Responsables mayores de 60 años ( )
	Responsables entre 50 - 60 años ( )	Responsables entre 50 y 60 años ( )	Responsables entre 50 y 60 años ( )
	Responsables entre 40 y 49 años ( )	Responsables entre 40 y 49 años ( )	Responsables entre 40 y 49 años ( )
	Responsables menores de 39 años ( )	Responsables menores de 39 años ( )	Responsables menores de 39 años ( )
	Colaboradores entre 50 y 60 años ( )	Colaboradores entre 50 y 60 años ( )	Colaboradores entre 50 y 60 años ( )
	Colaboradores entre 40 y 49 años ( )	Colaboradores entre 40 y 49 años ( )	Colaboradores entre 40 y 49 años ( )
	Colaboradores menores de 39 años ( )	Colaboradores menores de 39 años ( )	Colaboradores menores de 39 años ( )
7.32g	<b>Tipo de vinculación</b>		
	Con sector empresarial ( )	Con sector empresarial ( )	Con sector empresarial ( )
	Con ámbito académico ( )	Con ámbito académico ( )	Con ámbito académico ( )
	Sector gubernamental ( )	Sector gubernamental ( )	Sector gubernamental ( )
	Con el sector social ( ) Otro (especifique)	Con el sector social ( ) Otro (especifique)	Con el sector social ( ) Otro (especifique)
7.32h	<b>¿Cuánto tiempo ha trabajado la línea de investigación del proyecto?</b>		
	_____ años	_____ años	_____ años

7.32a\_\_\_\_\_

7.32b\_\_\_\_\_

7.32c\_\_\_\_\_

7.32d\_\_\_\_\_

7.32e\_\_\_\_\_

7.32f\_\_\_\_\_

7.32g\_\_\_\_\_

7.32h\_\_\_\_\_

### 8. PRESTIGIO

Esta sección tiene como objetivo conocer su percepción sobre los elementos que dotan de prestigio a la institución. En cada opción utilice la escala de 1 a 4, donde uno no es relevante y 4 es altamente relevante

		1	2	3	4	
8.1	Certificaciones y acreditaciones de los programas de licenciatura					8.1__
8.2	Pertenencia al PNPC de los programas de posgrado					8.2__
8.3	Formación académica de los profesores-investigadores					8.3__
8.4	Grupos de investigación					8.4__
8.5	Infraestructura					8.5__
8.6	Inserción de egresados en el mercado laboral					8.6__
8.7	Oferta educativa de licenciatura					8.7__
8.8	Oferta educativa de posgrado					8.8__
8.9	Proyectos de investigación que se desarrollan					8.9__
8.10	Redes en las que participan los académicos					8.10__
8.11	Servicios que brinda la universidad					8.11__
8.12	Vinculación con el sector gubernamental					8.12__
8.13	Vinculación con el sector empresarial					8.13__
8.14	Vinculación con ONG					8.14__
8.15	Trayectoria académica de los profesores-investigadores					8.15__
8.16	Conflictos o participación sindical					8.16__

Para obtener información sobre el resultado de este cuestionario favor de dirigirse al correo [lov@correo.azc.uam.mx](mailto:lov@correo.azc.uam.mx)