¿Qué sigue para la UAZ?

Después del paro y frente al emplazamiento a huelga: oferta educativa, Ley Orgánica, reforma estructural, presupuesto y las personas que sostienen la universidad

Serie de Reflexión y Propuesta — Universidad Autónoma de Zacatecas

Documento integrado de siete cuadernos · 14 de noviembre de 2026

Elaborado por: Adolfo Márquez Vera

Documento de trabajo de apoyo para la deliberación. Los hechos recientes provienen de prensa local que en mayor medida fueron cobiertas de manera permanente por Miriam Serrano Noticias, medio en que los universitarios han encontrado afinidad y respaldo; cada afirmación se marca como verificada, derivada o hipótesis, y las cifras de nómina son indicios, no cifras auditadas.

Resumen ejecutivo

Un paro se levanta en una tarde; una universidad no se reforma en una. El 13 de noviembre de 2026 el sindicato del personal académico de la Universidad Autónoma de Zacatecas suspendió el paro, pero el emplazamiento a huelga sigue en pie, con audiencia de conciliación el 3 de diciembre y estallamiento previsto el 17 de febrero de 2027. Esta serie parte de la pregunta que ese calendario deja abierta: ¿qué sigue para la UAZ, sus docentes y sus trabajadores?

La respuesta que propone es que el conflicto no es solo salarial ni solo financiero, sino de diseño; una universidad cuyas cifras no cuadran entre sí, cuyas normas no miden lo que cuesta lo que prometen y cuyos controles no pueden decir que no. Por eso el orden de las decisiones importa tanto como su contenido.

La tesis, en tres frases

1

La negociación salarial no puede resolverse sin resolver antes la información: nómina, deuda, plazas y definiciones.

2

La información no puede usarse sin reglas: protección de datos personales, definiciones comunes y conciliación de cifras.

3

Ni el aumento ni el recorte son sostenibles sin reformar el diseño: quién decide, quién se beneficia y quién vigila.

Cómo leerla. Cada afirmación se marca como verificada, derivada o hipótesis; no se atribuyen intenciones ni se señala a personas, y toda crítica trae una propuesta operable. Los hechos recientes provienen de prensa local y no se contrastaron con documentos oficiales: el registro de verificación final dice qué se confirmó y qué no.

Cuadernos de la serie

Cuaderno	Propuesta central	Tema
1. Oferta educativa	Ningún programa, grupo, plantel o plaza académica nuevos sin dictamen de capacidad, costo y fuente de pago; inventario de programas y revisión de portafolio con criterios públicos.	Oferta educativa
2. Ley y Estatuto	Un solo paquete de reforma, con una matriz artículo por artículo y consulta a la comunidad; regla inmediata; ninguna compensación o facultad nueva sin matriz de efectos.	Ley Orgánica y Estatuto
3. Reforma y clientelismo	Ordenar antes que recortar: catálogo de puestos, tabulador con techo, auditoría externa y una prueba de transparencia en noventa días.	Reforma estructural
4. El dinero	Una base de costo única, cifras de deuda conciliadas, un tablero de diez indicadores y ningún gasto permanente sin fuente.	Presupuesto
5. Docentes y trabajadores	Separar el acervo del flujo; adeudos con calendario público y prioridad a los montos bajos; ningún aumento sin fuente; protocolo de datos para la nómina.	Personas
6. Hoja de ruta	Apostar por una reforma pactada con rescate condicionado, con compuertas, responsables y fechas hasta 2029.	Agenda

Cuaderno 0: Después del paro

Lo que se acordó, lo que quedó abierto y por qué la pregunta de fondo no es salarial.

El viernes 13 de noviembre, el Comité de Huelga del sindicato del personal académico (SPAUAZ) levantó el paro «bajo protesta». Miles de estudiantes volverán a clases, aunque quienes cursan programas semiescolarizados y viajan desde otros municipios pueden tardar en reincorporarse. La huelga emplazada, en cambio, sigue en pie. Lo que terminó fue una suspensión de labores; lo que no terminó es la conversación sobre qué universidad puede pagarse, gobernarse y sostenerse.

Esta serie nace de esa diferencia. No pretende narrar el conflicto ni tomar partido en él, sino hacer una pregunta más incómoda y más útil: ¿qué sigue para la Universidad Autónoma de Zacatecas, para sus docentes y para sus trabajadores? La respondemos desde cinco puntos de vista que rara vez se miran juntos: la oferta educativa, la Ley Orgánica y el Estatuto, la reforma estructural y las prácticas clientelares, la eficiencia técnica del presupuesto y la situación de quienes sostienen la universidad con su trabajo.



Figura 0.1. Línea del tiempo de los hechos recientes, según la prensa local.

1. Una tregua, no un desenlace

Según la prensa local, el paro general se convocó para el jueves 5 de noviembre, de 7:00 a 19:00 horas, y el comité de huelga lo ratificó como indefinido el 11 de noviembre, al considerar insuficientes los documentos entregados. Su levantamiento llegó cuando la Rectoría ofreció por escrito instalar una Comisión Mixta de Transparencia, dar acceso y capacitación sobre el sistema de cargas de trabajo y sentarse en una mesa única de negociación el martes 17 de noviembre, a la una de la tarde. El sindicato añade que el rector prometió información «veraz, oportuna, pertinente y transparente» y que el gobierno estatal se comprometió a aportar registros históricos financieros y laborales.

Conviene leer ese acuerdo por lo que es; un cambio de método, no de fondo. El sindicato aclara que el conflicto no ha terminado y mantiene sus reclamos, entre ellos la cláusula 41 y las dudas sobre el fideicomiso universitario. El pliego que originó el emplazamiento sigue intacto, y el estallamiento de la huelga está fijado para el 17 de febrero de 2027, a las 12:00 horas, si no hay acuerdo; el 3 de diciembre hay audiencia de conciliación.

2. Lo que se pide y lo que se tiene

El pliego del sindicato, admitido por el Tribunal Laboral el 28 de octubre, tiene dos columnas que conviene separar. La primera es económica: un aumento salarial de 15%, el cumplimiento del contrato colectivo y el pago de prestaciones pendientes, en particular las primas de antigüedad de septiembre. Notas posteriores de prensa añaden un incremento de 10% en prestaciones, una retabulación de 6%, adeudos de jubilación y de pensión y el aguinaldo antes del 12 de diciembre; estos últimos puntos no pude contrastarlos con el texto del pliego. La segunda es de información y control: el presupuesto 2026, la nómina, las listas de profesores de hora clase y un informe por escrito sobre los adeudos con el ISSSTE y el Fovissste, junto con el congelamiento de nuevas plazas y de la contratación temporal y de confianza.

Del otro lado de la mesa, la Rectoría estima un déficit de 775 millones de pesos para 2026, reconoce un adeudo con el ISSSTE superior a 4,600 millones y pasivos fiscales con el SAT por 517 millones, y atribuye el cuadro al crecimiento de la matrícula, al aumento de obligaciones contractuales y a un subsidio federal y estatal insuficiente. El subsidio ordinario de 2026 es de 2,600.7 millones de pesos, de los cuales 75.38% es federal y 24.62% estatal.

Ambas partes dicen, con razón, que les faltan datos. El sindicato pide la nómina real porque no puede evaluar una propuesta sin conocer el cuadro financiero. La Rectoría, por su parte, afirma haber entregado documentación de nómina que el sindicato considera incompleta. Nadie parece estar mintiendo; lo que falta es un lenguaje común de cifras.

3. La pregunta que viene después

Hay una tentación comprensible; tratar el conflicto como un problema de caja, con un monto que negociar y una fecha que cumplir. Pero las cifras disponibles sugieren otra lectura. La nómina activa anualizada de la universidad, según la información pública de nómina del segundo trimestre de 2026, ronda los 2,800 millones de pesos, más que el subsidio ordinario completo, antes de contar jubilados, cuotas y deuda. Un déficit de 775 millones equivale a más de una cuarta parte de esa nómina. Ningún aumento ni ningún recorte, por sí solo, cierra una brecha de esa naturaleza.

A ello se suma un dato que el propio sindicato ha hecho público; en la conversación con la Federación y con el Estado circulan, según el sindicato, alternativas que van del cierre temporal a la creación de un fideicomiso y a la transformación de la institución en instituto tecnológico. No hay confirmación pública de que alguna sea una propuesta formal. Que se mencionen basta para mostrar la magnitud de lo que está en juego: ya no se discute solamente cuánto pagar, sino qué universidad es posible.

> La pregunta de fondo no es cuánto cuesta lo que se pide, sino qué diseño institucional puede pagarlo, medirlo y vigilarlo.

Cuaderno 1: Oferta educativa

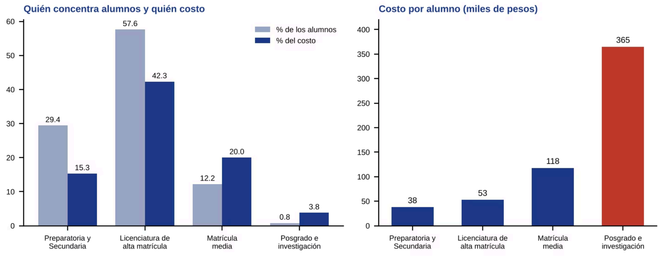
Abrir es fácil; sostener es otra cosa. Qué universidad se puede ofrecer con lo que existe.

Abrir un programa académico es una decisión que se celebra; sostenerlo, una que se olvida. Cada apertura responde a una necesidad real; una demanda social, una vocación regional, una oportunidad de financiamiento. Lo que casi nunca se pregunta, al abrir, es cuánto cuesta mantenerlo durante treinta años, con qué profesores y con cargo a qué presupuesto. La oferta educativa de la UAZ es, en buena medida, la suma de esas decisiones. Hoy conviene mirarla desde el otro extremo; desde lo que cuesta sostenerla.

1. Una universidad que creció y luego se detuvo

La matrícula pasó de 22,816 estudiantes en el ciclo 2004-2005 a 40,044 en 2025-2026, un aumento de alrededor de 75%. Pero esa expansión se concentra en los primeros quince años; desde 2019-2020 la cifra se mueve entre 40 y 41.7 mil alumnos, y la SEP registra 39,732 para 2026. La estructura de la universidad, en cambio, no se detuvo con la matrícula; entre 2021-2022 y 2023-2024, según los informes de rectoría, la plantilla docente pasó de 2,767 a 2,924 personas, mientras el número de estudiantes casi no cambió. La universidad dejó de crecer en alumnos, pero no en estructura.

¿Dónde están hoy los estudiantes y cuánto cuesta atenderlos? La información pública de nómina del segundo trimestre de 2026, agrupada por tipo de unidad, ofrece una primera respuesta. Es una aproximación, no una contabilidad de costos: mide el costo de la nómina de cada unidad entre su matrícula, y la matrícula no tiene fuente declarada. Aun así, el patrón es claro.



Fuente: Radiografía (PNT, 2.º trim. 2026), consolidación propia sin fichas duplicadas; el costo por alumno es costo de nómina de la unidad entre su matrícula.

Figura 1.1. Alumnos, costo y costo por alumno según el tipo de unidad académica (nómina, 2.º trimestre de 2026).

La Preparatoria y la Secundaria atienden a 29% de los estudiantes con 15% del costo. Las doce unidades de licenciatura con más de 900 alumnos atienden a casi seis de cada diez con 42% del costo. En el otro extremo, seis unidades de posgrado e investigación con menos de 150 alumnos cada una suman 300 estudiantes y 3.8% del costo, lo que da más de 360 mil pesos por alumno. No se trata de un derroche: esas unidades hacen investigación, forman posgrado y publican. La cuestión es si esa mezcla fue elegida o simplemente heredada.

2. La factibilidad que mira un solo lado

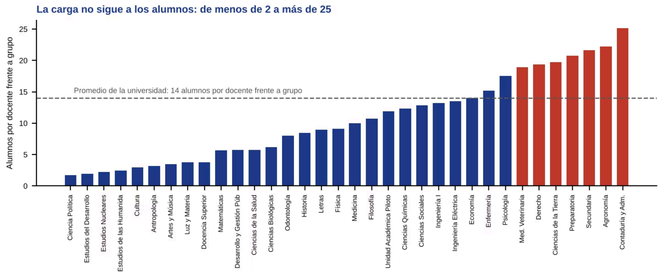
Según el análisis que sustenta esta serie, los estudios de factibilidad con que se abren programas y planteles consideran la necesidad de la apertura, pero no si la universidad puede ofrecerla con la plantilla que ya tiene, sin nuevas contrataciones que eleven el gasto permanente. Es una premisa de trabajo que debe comprobarse con los expedientes de apertura, a los que no se tuvo acceso. Pero el marco normativo la vuelve verosímil; el Consejo Universitario crea y suprime programas (Estatuto, art. 30, fr. III), y la regla de contratar «conforme al presupuesto autorizado» (art. 147) existe para el personal académico, no para la apertura de programas, planteles o plazas administrativas.

La consecuencia práctica es una asimetría. Abrir es una decisión que pocos cuestionan, porque trae beneficios visibles e inmediatos. Cerrar, fusionar o reconvertir es una decisión que casi nadie quiere tomar, porque sus costos son visibles y sus beneficios, difusos. En un régimen así la oferta solo crece. Y cuando la matrícula se estanca, como ocurre desde 2019, el costo fijo se reparte entre menos estudiantes por programa.

3. Un modelo académico que no se mide

El Modelo Académico UAZ Siglo XXI, de 2005, prevé en su apartado 8.4.4 un informe periódico de implementación. No se localizó ninguno posterior a su aprobación. El Plan de Desarrollo Institucional 2025-2029 tiene nueve objetivos, ninguno con línea base ni presupuesto asociado. Sin línea base no hay forma de saber si un programa mejora, se mantiene o se deteriora; sin presupuesto, un objetivo es un deseo.

La razón entre alumnos y docentes frente a grupo es, en toda la universidad, de 14 a 1. Pero ese promedio esconde una dispersión enorme; de menos de 2 en las unidades más pequeñas a más de 25 en Contaduría y Administración, y siete unidades superan los 18. La distribución de la carga no sigue la distribución de los alumnos. Una universidad que se propone mejorar la calidad no puede ignorar que sus aulas más llenas y sus aulas más vacías pertenecen a la misma plantilla.



Fuente: Radiografía (PNT, 2.º trim. 2026); matrícula sin fuente declarada. En rojo, razón mayor de 18. Cálculo propio sobre las fichas consolidadas.

Figura 1.2. Alumnos por docente frente a grupo, según la unidad (nómina y matrícula, 2.º trimestre de 2026).

4. La Preparatoria: la base social de la universidad

La Preparatoria concentra 10,928 estudiantes, más de una cuarta parte de la matrícula, atendidos por 526 docentes frente a grupo y 338 administrativos, con una razón de casi 21 alumnos por docente y el costo por alumno más bajo de la institución. Funciona en trece planteles y dos extensiones, según el PDI, con un plan de estudios replicado. Es, al mismo tiempo, el espacio donde la universidad cumple su función social más extensa y donde su estructura es más vulnerable a un recorte indiscriminado. Cualquier reorganización debe evitar el error de promediar; lo que sirve para el posgrado no sirve para el bachillerato, y viceversa.

5. Qué sigue: una propuesta para la oferta

La propuesta no es cerrar programas ni abrir otros nuevos. Es construir las condiciones para decidir con evidencia lo que hoy se decide con presión. En orden:

Dictamen previo

Ningún programa, grupo, plantel o plaza académica nuevos sin un dictamen de capacidad docente, costo permanente y fuente de pago, de acuerdo con el art. 147 del Estatuto.

Inventario de programas

Un registro por área con año de última reestructuración, matrícula, plantilla y costo, con semáforo rojo para los planes sin revisión en más de cinco años.

Matriz de indicadores

Eficiencia terminal, pertinencia, vigencia curricular y costo de la planta docente-investigadora, con línea base y fuente, aprobada por el Consejo de Planeación.

Censo de carga real

Horas de clase, investigación, tutoría y gestión por docente, empezando por tiempo completo y por la Preparatoria.

Revisión de portafolio

Cada programa se clasifica en una de cuatro categorías (consolidar, fortalecer, reconvertir o fusionar), con criterios públicos y con participación de los Consejos de Área. Cerrar es la última opción, no la primera.

Si la oferta no se ordena desde dentro, tenderá a ordenarse desde fuera. Cuando el sindicato afirma que circulan escenarios como la transformación de la UAZ en instituto tecnológico (sin confirmación pública), está señalando el límite del argumento «seguir como estamos». La mejor defensa de una universidad generalista, autónoma y pública es mostrar que sabe a quién atiende, con qué y a qué costo.

Cuaderno 2: La Ley Orgánica y el Estatuto

La norma que ya no alcanza: quién decide, quién se beneficia y quién vigila.

Las leyes universitarias suelen leerse cuando hay conflicto, es decir, tarde. Se las invoca para ganar una discusión, no para entender por qué la discusión existe. Leídas con calma, sin urgencia y con una sola pregunta en mente (quién decide, quién se beneficia y quién vigila), la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UAZ explican más de lo que parece sobre el estado actual de la institución.

1. Una ley de 2001 para una universidad de 2026

La Ley Orgánica vigente es el Decreto 278, de junio de 2001; el Estatuto General rige desde el 15 de marzo de 2011. Ambos textos nacieron de un proceso que buscaba democratizar el gobierno universitario; voto universal, no reelección del rector, órganos colegiados. Esos propósitos siguen siendo valiosos. Pero la universidad que esos textos regulan tenía otra matrícula, otra deuda, otra plantilla y otra relación con la federación. Veinticinco años después, la norma conserva su espíritu democrático y ha perdido correspondencia con la realidad financiera y administrativa.



Fuentes: Diagnóstico Institucional (Ley y Estatuto); Modelo Académico y PDI. El último hito es una propuesta de esta serie, no un acuerdo.

Figura 2.1. Marco normativo y de planeación de la UAZ, de la Ley de 2001 a la consulta propuesta.

Esa pérdida de correspondencia no se debe a una mala ley, sino a una ley que no previó mecanismos de ajuste. Según el diagnóstico institucional, no contiene una cláusula de revisión periódica, ni una regla de sostenibilidad para las prestaciones, ni un órgano con mandato de medir. Una norma que no se mide a sí misma envejece sin que nadie lo advierta. Las propias autoridades reconocen que la última reforma de fondo tiene cerca de 28 años y que el modelo académico vigente ronda los 22.

2. Seis disposiciones que explican mucho

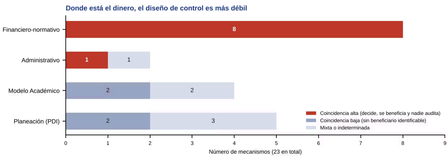
El diagnóstico identifica nudos normativos concretos. Los citamos por número porque permiten verificar, en el propio texto, lo que aquí se afirma.

Disposición	Lo que dice o permite	Por qué importa
Ley, art. 58	Remite pensiones y jubilaciones a la Ley Federal del Trabajo y a los contratos colectivos.	No hay control actuarial ni tope de sostenibilidad; el costo de una prestación se fija en la negociación, no en el cálculo. El diagnóstico cita 611 personas bajo «jubilaciones dinámicas» (cifra por verificar).
Estatuto, art. 176	Las prestaciones del personal de confianza «no serán inferiores» a las convenidas para el sindicalizado.	Cada mejora contractual se traslada a los mandos como piso, sin techo equivalente.
Estatuto, art. 134	Define de manera amplia al personal de confianza; incluye funciones de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización.	Amplía el universo con acceso a compensaciones discrecionales.
Estatuto, art. 69, fr. IX	El rector nombra y remueve libremente a los secretarios General, Académico y Administrativo, sin tabulador, topes ni criterios objetivos de compensación.	La compensación de los puestos clave depende de quien los designa.
Ley, art. 21	Concentra veinte fracciones de atribuciones del rector, sin prever contrapesos equivalentes.	Es poder sin criterio público de evaluación.
Estatuto, arts. 91 a 99	La Contraloría Interna (95 a 99) se centra en el registro contable, las licitaciones y la entrega-recepción; el Consejo de Planeación (91 a 94) coordina el PDI y los presupuestos anuales.	Ninguno tiene entre sus funciones auditar la sostenibilidad de las pensiones ni el crecimiento de las compensaciones; pueden registrar, no impedir.

Una institución que gasta más de 3,400 millones de pesos al año necesita un control que pueda decir no. Los dos órganos mencionados, tal como están diseñados, pueden recomendar o registrar, pero difícilmente impedir.

3. Quién decide, quién se beneficia, quién vigila

Si se mapean los mecanismos de la norma con esas tres preguntas, aparece un patrón. De veintitrés mecanismos revisados, nueve presentan coincidencia alta; la misma posición decide, se beneficia y no es vigilada por otra instancia con mandato real. Ocho de esos nueve están en el eje financiero-normativo, y el noveno en el administrativo. Los de coincidencia baja, en cambio, se concentran en el terreno conceptual y pedagógico.



Fuente: mapa «Quién decide, quién se beneficia, quién audita» (análisis propio de 23 mecanismos; no es una calificación oficial).

Figura 2.2. Mecanismos normativos según el grado de coincidencia entre quien decide, se beneficia y vigila.

La lectura es precisa y conviene no exagerarla. El patrón es casi binario por dominio; cuando el asunto es asignar recursos o nombrar, el vacío de control tiende a ser estructural; cuando es diseñar un currículo o un indicador, el vacío es de capacidad. No es una acusación contra quienes ocupan esas posiciones; un diseño con coincidencia alta produce el mismo resultado con o sin intención, y quien lo ocupa recibe incentivos que no creó. El problema no es que alguien abuse; es que el diseño no permite saber si alguien abusó.

4. El problema del procedimiento

Reformar la norma presenta una dificultad lógica; los canales de reforma dependen de la misma estructura que se busca acotar. El Consejo Universitario tiene hasta cien integrantes y pondera el voto 45% estudiantes, 45% académicos y 10% trabajadores administrativos (arts. 11 a 17, según el diagnóstico); en él participan, por tanto, personas que son a la vez beneficiarias de las reglas vigentes. La Ley, por su parte, la reforma el Congreso del Estado a iniciativa de la universidad, y según la lectura del texto no regula su propio procedimiento de reforma, lo que debe confirmarse con la Abogacía General.

La salida no es eludir al Consejo, sino rodearlo de legitimidad externa; una auditoría independiente que fije los hechos, una consulta directa a la comunidad (la Ley prevé referéndum y plebiscito, arts. 3 fr. V y VI y 17 fr. XVI) y una regla de procedimiento sencilla; ninguna reforma a compensaciones, tabuladores o facultades se vota únicamente en la instancia cuyos integrantes se benefician de ella.

Instrumento	Quién lo aprueba	Qué cabe aquí	Cautela
Ley Orgánica	Congreso del Estado, a iniciativa de la universidad	Art. 21 (facultades del rector), art. 58 (régimen de pensiones), mandato de auditoría	Es la vía lenta y la que más depende de terceros.
Estatuto General	Consejo Universitario	Arts. 69, 134 y 176; Contraloría y Planeación (91 a 99)	Aquí el Consejo decide sobre normas que lo incluyen; exige consulta y auditoría previas.
Reglamentos y acuerdos	Consejo Universitario o Rectoría	Tabulador público, reglas de doble plaza, matriz de efectos, catálogo de puestos	Pueden empezar ya y no requieren reforma legal.
Contrato colectivo	Universidad y sindicatos	Calendario de adeudos, topes y reglas hacia adelante	Los derechos adquiridos no se modifican unilateralmente.

5. Lo que la reforma no puede, ni debe, hacer

Una reforma normativa sería no es un instrumento para revisar hacia atrás los derechos de quienes ya los adquirieron. Las prestaciones pactadas son obligaciones contractuales, y las personas que planearon su vida sobre ellas merecen certeza. Lo que sí puede, y debe, es distinguir el acervo del flujo; lo ya generado se honra con un calendario realista, y lo que se genere en adelante se somete a reglas actuariales, topes y transparencia. Esta distinción, hoy ausente en la norma, es el punto de encuentro posible entre la sostenibilidad y la justicia laboral.

6. Qué sigue: una matriz de reforma

La propuesta es trabajar en un solo paquete y por orden de instrumento. Cada artículo se responde con las tres preguntas y con una medida concreta, de modo que el Consejo y la comunidad puedan discutir sobre una tabla y no sobre consignas.

Artículo	Problema	Decide / se beneficia / vigila	Instrumento	Medida propuesta
Estatuto, 176	Escalón sin techo	Sindicato y Rectoría / mandos / nadie	Estatuto	Techo explícito para las prestaciones de confianza; revisión anual con la matriz de efectos.
Estatuto, 69 IX y 134	Compensación sin criterio público	Rector / funcionarios designados / nadie	Estatuto y reglamento	Tabulador público y catálogo de puestos de confianza, con nivel y rango.
Estatuto, 95 a 99	Control procedimental	Rectoría / Rectoría / Contraloría sin mandato	Estatuto	Mandato expreso de auditar compensaciones y plazas; designación con participación ajena a la Rectoría.
Estatuto, 91 a 94	Planeación sin función actuarial	Rectoría / Rectoría / sin mandato	Estatuto	Función de sostenibilidad de mediano plazo y dictamen vinculante de capacidad.
Ley, 58	Pensiones sin control actuarial	Negociación / jubilados y activos / sin cálculo	Ley y contrato	Estudio actuarial, calendario de acervo y regla de sostenibilidad hacia adelante.
Ley, 21	Concentración de facultades	Rector / Rectoría / sin evaluación	Ley	Rendición de cuentas periódica con indicadores públicos.

Cuatro preguntas para cualquier reforma

1. ¿Quién decide?
2. ¿Quién se beneficia?
3. ¿Quién vigila, y es independiente de quien decide?
4. ¿Qué evidencia permitirá saber, dentro de un año, si funcionó?

Una regla para empezar mañana: ningún aumento de compensaciones, tabuladores ni facultades se aprueba sin una matriz de efectos que responda las cuatro. No cuesta dinero, no requiere reforma legal y puede adoptarse por acuerdo.

Una ley no resuelve por sí sola lo que las personas deciden todos los días. Pero una buena ley hace visible quién decide, y eso es, quizá, lo único que una universidad necesita para empezar a corregirse a sí misma.

Cuaderno 3: Reforma estructural y prácticas clientelares

Cuando el diseño permite lo que nadie puede comprobar: de recortar a ordenar.

Hay palabras que ordenan la discusión y otras que la incendian. «Clientelismo» es de las segundas, y por eso se la usa más para acusar que para analizar. Este cuaderno intenta lo contrario; tomarla en serio como categoría de análisis, preguntarse bajo qué condiciones puede prosperar en una universidad pública y qué reglas la vuelven visible. No se señala a nadie. Se describe un terreno y se propone cómo volverlo transparente.

1. Qué se entiende, y qué no, por clientelismo

Aquí se entiende por práctica clientelar el intercambio de beneficios particulares (plazas, nombramientos, compensaciones, tolerancias) por lealtad o apoyo, al margen de criterios públicos de mérito o de necesidad. No equivale a corrupción, que supone un acto ilícito. El clientelismo puede ser perfectamente legal y, a la vez, corrosivo: opera dentro de las reglas, aprovechando lo que las reglas dejan sin definir.

Tampoco requiere mala fe. Una persona puede otorgar una plaza porque cree sinceramente que es la mejor candidata, y el sistema producir igualmente un resultado clientelar si nadie puede comprobar con qué criterio se eligió. La diferencia entre un buen nombramiento y uno clientelar no está en la intención, sino en si el criterio es público y verificable.

2. Tres puertas por las que entra la discrecionalidad

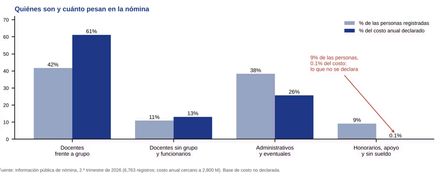
Las plazas y los nombramientos

El Estatuto permite nombrar y remover secretarios sin tabulador (art. 69, fr. IX) y define de manera amplia al personal de confianza (art. 134). La información pública de nómina del segundo trimestre de 2026 registra 6,763 personas en cuatro grupos, que la figura siguiente compara por número y por costo. No existe un censo público de puestos con función, forma de ingreso y tabulador. Sin él, no se puede saber si una plaza responde a una necesidad o a una relación.

Las compensaciones y las prestaciones

Según el art. 176, lo que se pacta con el sindicato es un piso para el personal de confianza, no un techo. Si, además, las compensaciones se integran al aguinaldo y a las primas, cada peso de compensación podría generar varios pesos de egreso. Es una hipótesis de trabajo, no una cifra; nadie ha calculado el costo agregado de ese efecto multiplicador, y calcularlo es precisamente una de las tareas que este cuaderno propone.

Dos lecturas. La primera: los administrativos y eventuales son 38% de las personas y 26% del costo, y las personas con honorarios, apoyo o sin sueldo, 9% de los registros pero apenas 0.1% del costo declarado. Esa última brecha no es un dato; es la ausencia de un dato. La segunda: el grupo de docentes sin grupo y funcionarios pesa 13% del costo, y es donde las compensaciones discrecionales tienen mayor efecto.



Fuente: información pública de nómina, 1.ª trimestre de 2026 (6,763 registros; costo anual cercano a 2,800 M). Base de costo no declarada.

Figura 3.1. Participación de cada grupo en las personas registradas y en el costo anual declarado (nómina, 2.º trimestre de 2026).

Los controles que no controlan

La Contraloría Interna registra 19 personas y un costo anual de 11.5 millones de pesos, 0.4% de la nómina cuya vigilancia le compete; la Oficina del Rector, 68 personas. La unidad de Nóminas aparece con tres personas, aunque administra a más de seis mil, lo que sugiere que la función real está repartida en otras áreas, como Personal (54 personas, 24 de ellas sin ingresos reportados) y Prestaciones (60). Cuando el nombre de una unidad no coincide con su función, el control pierde su objeto. A ello se suma que, según el diagnóstico, las atribuciones de la Contraloría son de registro contable, licitaciones y entrega-recepción, sin mandato de auditar compensaciones ni pensiones. Es lo que podría llamarse una captura de segundo orden: un órgano de vigilancia sin el mandato ni la independencia para vigilar lo que más pesa.

> Un sistema es clientelar no cuando alguien abusa, sino cuando nadie puede demostrar que no lo hizo.

3. Un ejemplo de qué sí se puede preguntar

Aun con una base imperfecta, hay preguntas que los datos permiten formular sin señalar a nadie. La figura siguiente relaciona el número de administrativos y eventuales de cada unidad con su matrícula. El tamaño de la unidad explica casi la mitad de la variación (R^2 de 0.45); es lo esperable. Lo que queda por encima de la recta, en cambio, no se explica por el tamaño.

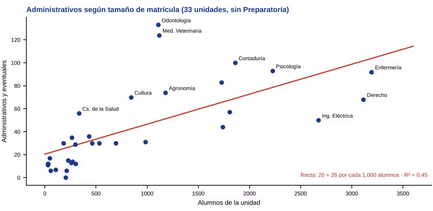


Figura 3.2. Administrativos y eventuales según la matrícula de cada unidad (33 unidades, sin Preparatoria). Recta: 20 + 26 por cada mil alumnos.

Las unidades más alejadas de la recta (Odontología, Medicina Veterinaria, Contaduría, Psicología, Ciencias de la Salud) no son sospechosas por estar ahí; son lugares donde preguntar. Puede haber clínicas, laboratorios, granjas o servicios que justifican más personal. La pregunta correcta no es «¿por qué tienen tantos?», sino «¿qué función cumple cada puesto, y quién lo decidió?». Para responderla hace falta justo lo que hoy no existe; un catálogo de puestos con función y forma de ingreso.

4. Lo que hoy no se puede saber

Es importante decir con claridad lo que este análisis no demuestra. No hay un solo caso individual aquí; no podría haberlo, porque los instrumentos para comprobarlo no existen o no son públicos. Con lo que hoy es accesible, no se puede responder a ninguna de estas preguntas:

- ¿Cuántas plazas, y de qué tipo, se asignaron por concurso, por designación directa o por herencia sindical?
- ¿Cuántas personas ocupan más de una plaza o puesto? Los registros de nómina suman alrededor de 10% más personas que las únicas, un indicio que puede deberse a doble adscripción, a registros de apoyo o a otra causa que solo la base fuente permitiría aclarar.
- ¿Cuánto cuesta realmente el personal por honorarios y de apoyo? En la información pública se reporta sin ingresos: 621 personas con un costo conjunto de dos millones de pesos.
- ¿Qué compensaciones recibe cada nivel de puesto, y con qué criterio se fijaron?

Por eso la petición del sindicato de conocer la nómina real, en particular la de la administración central, no es una exigencia caprichosa; es la condición mínima para que cualquier afirmación sobre estas preguntas pueda comprobarse. Y por la misma razón debe hacerse con reglas; la remuneración de las personas servidoras públicas es información de interés público, pero un listado nominal completo exige protocolo, supresión de celdas pequeñas y, si se cruza con otras bases, seudonimización por un tercero.

5. De recortar a ordenar

El término «reforma estructural» se ha vuelto sinónimo de recorte, y eso lo desacredita. Una reforma estructural no es una reducción de plantilla; es un orden; que cada puesto tenga una función, que cada plaza tenga un criterio y que cada gasto tenga un destinatario verificable. Reducir sin ordenar solo cambia el tamaño del problema. Ordenar, en cambio, permite que cualquier reducción posterior sea justa y defendible.

Principio	Medida concreta	Evidencia de cumplimiento
Todo puesto tiene función y techo	Censo de puestos con categoría y funciones; manual de organización; tabulador público con techo para el personal de confianza.	Catálogo de puestos publicado; razón administrativos por docente por unidad, con técnicos separados.
Toda plaza tiene criterio	Concurso o criterio público para el ingreso y la promoción; registro de plazas con forma de ingreso.	Porcentaje de plazas con concurso; padrón de plazas sin datos personales.
Todo gasto tiene destinatario	Padrón de honorarios y apoyos con monto y contrato; base de costo única para la nómina.	Costo real de honorarios; nómina conciliada con presupuesto.
Todo control es independiente	Auditoría externa de compensaciones y plazas; mandato real de la Contraloría; reglas de conflicto de interés y de doble plaza.	Informe externo público; designación del contralor con participación ajena a la Rectoría.

Seis indicadores que vuelven verificable el terreno

Lo que no se mide no se puede discutir. Estos indicadores no acusan a nadie; permiten que cualquiera, dentro o fuera de la universidad, compruebe si las reglas funcionan.

Indicador	Cómo se calcula	Fuente	Hoy
Plazas con concurso o criterio público	Plazas ocupadas con proceso documentado entre el total	Recursos Humanos	No existe
Personas con más de un registro	Registros menos personas únicas, por unidad	Nómina con llave seudonimizada	Indicio: cerca de 10%
Costo de honorarios y apoyo	Monto contratado entre número de personas	Contratos y nómina	621 personas, 2 M declarados
Rango de compensación por nivel	Mínimo, mediana y máximo por categoría de puesto	Tabulador y nómina	No existe
Plazas de confianza creadas por año	Altas netas desde 2016	Plantilla histórica	No existe
Cobertura de la auditoría	Porcentaje del gasto en personal auditado por un tercero	Contraloría y auditor externo	Sin mandato

6. Quién carga el ajuste

Ninguna reforma se sostiene si la comunidad percibe que el costo recae en quienes menos tienen. Por eso el orden importa. El plan de austeridad presentado por la Rectoría en septiembre propone congelar incrementos a mandos medios y superiores y fijar un tope a la prima de antigüedad de los funcionarios, con un gasto en funcionarios cercano a 200 millones de pesos. Es una dirección razonable, porque empieza por arriba. Pero debe decirse con honestidad que su valor es más de legitimidad que de caja: 200 millones representan menos de 8% del subsidio ordinario y una cuarta parte del déficit estimado. El ajuste que importa financieramente no se logra con la sola austeridad de los mandos; el que importa políticamente sí.

La regla justa es sencilla de enunciar: que el esfuerzo empiece donde hay más margen y más poder de decisión, que proteja los ingresos más bajos y que se haga público antes de ejecutarse.

Una prueba de transparencia en noventa días

1. Publicar el catálogo de puestos de la administración central, con función, nivel y rango de compensación (no nombres).
2. Entregar a la comisión mixta una base de nómina seudonimizada, con definiciones comunes y un diccionario de variables.
3. Reportar cuántas personas ocupan más de un registro y cuántas plazas de confianza se crearon desde 2016.
4. Encargar a un tercero independiente la auditoría de compensaciones y plazas, con informe público.

Quien tenga razón, la verá confirmada; quien no la tenga, tendrá la oportunidad de corregir.

Un terreno sin reglas visibles favorece a todos los que quieren abusar y perjudica a todos los que quieren trabajar con honestidad. Hacerlo transparente es, antes que una sanción, una protección para quienes cumplen.

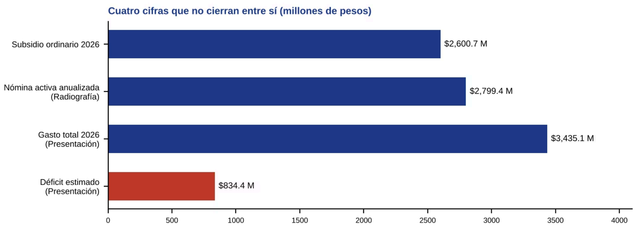
Cuaderno 4: El dinero y su destino

Eficiencia técnica en la distribución y aplicación del presupuesto, sin recortar a ciegas.

En una universidad pública hay una pregunta que se hace con frecuencia y casi nunca se responde con precisión; ¿a dónde va el dinero? Se contesta con cifras sueltas (el subsidio, la nómina, la deuda) que no se pueden sumar entre sí porque cada una parte de una definición distinta. Este cuaderno intenta lo modesto y necesario; poner las cifras en la misma mesa, ver qué se puede decir con ellas y qué hace falta para decir más.

1. Cuatro cifras que no cierran entre sí

El subsidio ordinario de 2026 es de 2,600.7 millones de pesos. El gasto total que presenta la Rectoría es de 3,435.1 millones, y el déficit estimado, de 834.4 millones (775.1 millones, según la cifra que la Rectoría ha dado al sindicato, una vez incorporada la política salarial). La información pública de nómina del segundo trimestre de 2026 suma, por su parte, un costo anual de 2,799.4 millones de pesos solo en personal activo.



El déficit es de $775.1 M según la Rectoría (SPAUAZ, nov. 2026). Las bases de las tres fuentes no son idénticas; no se pueden sumar ni restar entre sí sin conciliarlas.

Figura 4.1. Subsidio, nómina activa, gasto total y déficit estimado, 2026 (millones de pesos).

Dos hechos saltan a la vista. La nómina activa excede al subsidio ordinario en cerca de 200 millones de pesos (107.6%), antes de pagar a un solo jubilado, una cuota de seguridad social o un peso de operación. Y el déficit equivale a 28% de la nómina activa; para cerrarlo solo con ahorro en personal habría que reducirla en esa proporción, algo que ninguna negociación laboral ni ninguna lógica académica puede sostener. Cada punto porcentual de nómina vale unos 28 millones de pesos; el ahorro de aproximadamente 100 millones que prevé el plan de austeridad para 2027 cubre cerca de 13% del déficit.

Estas relaciones deben tomarse con cautela; las tres fuentes no usan la misma base, y la nómina pública no declara si incluye aguinaldo, prima vacacional, cuotas ni estímulos. Aun así, el problema no es de ajuste fino, es de diseño.

2. Qué significa ser eficiente

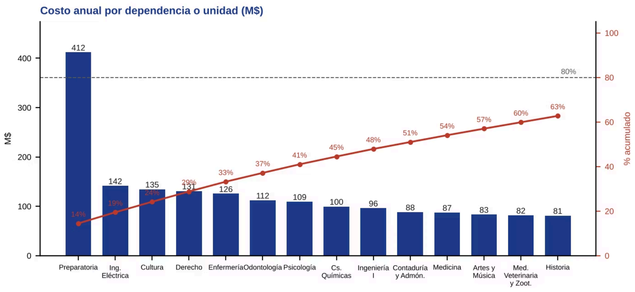
«Eficiencia» es otra palabra que se usa más como arma que como concepto. Conviene distinguir tres sentidos, porque cada uno pide una medición distinta:

- Eficiencia asignativa: si el dinero se destina a donde está la misión de la universidad (docencia, investigación, extensión) o a otras cosas.
- Eficiencia técnica: cuánto se logra por cada peso; egresados, publicaciones, atención, con una calidad definida.
- Eficiencia de gestión: si las cosas se hacen a tiempo, con los controles adecuados y sin duplicidades.

Con lo disponible, solo la primera admite una aproximación; 61% del costo de la nómina corresponde a docentes frente a grupo, 26% a administrativos y eventuales y 13% a docentes sin grupo y funcionarios. Las otras dos requieren datos que hoy no existen; resultados por programa y tiempos de proceso. Declarar eficiente o ineficiente a la universidad con la información actual sería hablar sin instrumentos.

3. Lo que la lupa permite ver

Un análisis por unidad, con las debidas cautelas, deja tres lecturas. La primera es que el costo está disperso; las catorce mayores dependencias reúnen 63% del costo y ninguna concentra más de 15%. No hay un solo lugar donde cortar, y quien lo proponga está equivocado. La segunda es que las oficinas y departamentos centrales suman 1,284 personas y 406 millones de pesos, 14% del costo, sin un solo alumno asociado. No son necesariamente innecesarios, pero es la parte de la estructura cuyo tamaño menos depende de la matrícula. La tercera es que, una vez descontado el tamaño de cada unidad, algunas tienen más personal administrativo del que su matrícula haría esperar; Odontología, Medicina Veterinaria, Contaduría, Cultura y Ciencias de la Salud. Son lugares donde preguntar, no sentencias.



Fichas sin duplicados (excluye 2ª ficha del Rector e Ingeniería Eléctrica con tilde); suman ≈$2,844 M frente a $2,799.4 M de la ficha global. Las 71 restantes suman 37%.

Figura 4.2. Costo anual por unidad y porcentaje acumulado (las catorce mayores suman 63%; suman unos 2,844 M frente a 2,799 M de la ficha global).

Advertencia de rigor: el documento de nómina tiene fichas duplicadas, una base de costo sin declarar y un costo por alumno que no se reproduce. Sirve para decidir dónde mirar; no, todavía, para decidir qué hacer.

4. Lo que pesa más que la nómina activa

El cuadro se agrava cuando se mira lo que no aparece en la nómina de activos. Las obligaciones con el ISSSTE, el Fovissste y el sistema de retiro superan los 4,600 millones de pesos según la información que ha circulado, y la cifra de 4,710.9 millones que figura en la Presentación de la Rectoría no coincide con las demás; los pasivos fiscales con el SAT suman 517 millones. Las pensiones y jubilaciones, remitidas por la Ley al contrato colectivo sin control actuarial, representan una obligación que crece cada año y que ninguna de las cifras anteriores mide.

Por eso la discusión sobre un fideicomiso, que el sindicato pide aclarar en monto, fuentes, administración y estudios actuariales, no es un asunto técnico menor. Un fideicomiso bien diseñado puede separar el pasivo del flujo corriente, darle reglas y proteger a quienes dependen de él. Lo que distingue a uno del otro no es el instrumento, sino quién lo administra, con qué aportaciones y quién lo audita.

5. Qué sigue: una propuesta para el dinero

Medida	Contenido	Para qué
Una base de costo única	Definir qué incluye el costo de nómina (salarios, aguinaldo, cuotas, estímulos, honorarios) y aplicarla en todos los documentos.	Que las cifras puedan sumarse y compararse.
Conciliación de las cifras de deuda	Un solo cuadro con el adeudo con el ISSSTE, el Fovissste, el retiro y el SAT, por concepto y por año, verificado con estados financieros auditados.	Cerrar la diferencia entre las tres cifras en circulación.
Un tablero público de diez indicadores	Nómina sobre subsidio, déficit, razón administrativos por docente, alumnos por docente, costo por alumno, honorarios, pasivos, plazas nuevas, pago de prestaciones y cumplimiento de calendario.	Medir con las mismas definiciones cada trimestre.
Presupuesto por programa con metas	Asignar el gasto a programas con indicadores de resultado y línea base (la matriz de la Serie 1).	Pasar de la eficiencia asignativa a la técnica.
Regla de no gasto permanente sin fuente	Ninguna plaza, grupo, prestación o programa nuevos sin fuente ordinaria identificada.	Detener el crecimiento del pasivo.
Definir la meta de tres a uno	Aclarar qué cuenta como administrativo y como docente en la relación mínima de tres docentes por administrativo.	Con solo los 2,818 docentes frente a grupo, la meta equivaldría a reducir unos 1,650 puestos: una decisión por discutir, no una meta.

Lo que ninguna de estas medidas hace por sí sola; cerrar el déficit. Reducen el crecimiento del problema, vuelven creíbles las cifras y hacen posible una negociación con la federación y el Estado sobre bases comunes. Cerrar la brecha de 775 millones exige, además, una fuente externa de financiamiento.

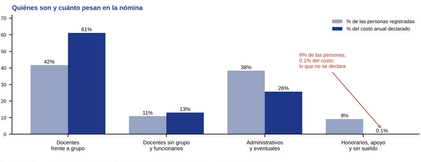
Cuaderno 5: Docentes y trabajadores

Lo que se les debe, lo que se les propone y lo que cada parte puede poner en la mesa.

Detrás de cada cifra de este cuaderno hay una persona que da clases, atiende una ventanilla, limpia un edificio o espera una pensión. Cuando se habla de «la nómina» o «el pasivo», es fácil olvidar que son, sobre todo, proyectos de vida construidos sobre promesas contractuales. Cualquier propuesta que no parta de ahí será técnicamente correcta y humanamente inviable. Este cuaderno intenta situarse en ese punto; lo que se les debe, lo que se les propone y lo que cada parte puede poner en la mesa.

1. Quiénes son

La información pública de nómina del segundo trimestre de 2026 registra 2,818 docentes frente a grupo, 735 docentes sin grupo y funcionarios, 2,589 administrativos y eventuales y 621 personas bajo honorarios, apoyo o sin sueldo, además de los jubilados, que no aparecen en ese corte. Dos sindicatos las representan; el del personal académico (SPAUAZ) y el de los trabajadores (STUAZ). En febrero de 2026, el STUAZ aprobó con 94% de los votos (1,938 de 2,067) la propuesta de la Rectoría de no ir a huelga. Ocho meses después, el 28 de octubre, el Tribunal Laboral admitió el emplazamiento a huelga del SPAUAZ.



Fuente: información pública de nómina, 2.º trimestre de 2026 (6,763 registros; costo anual cercano a 2,800 M). Base de costo no declarada.

Figura 5.1. Quiénes son: personas registradas y costo anual declarado por grupo (nómina, 2.º trimestre de 2026).

Conviene decir, porque se olvida, que el sindicato afirma que su personal académico ha mantenido la docencia, la investigación y la atención a los estudiantes pese a prestaciones contractuales sin pagar. Es una declaración sindical, recogida por la prensa, pero describe una realidad que cualquier universidad conoce; se sostiene con el trabajo de quienes la hacen. Una universidad así sostenida debe, antes que nada, agradecimiento y certeza.

2. Lo que se reclama

El pliego del SPAUAZ combina peticiones de distinto tipo. Las que constan en la prensa del 4 de noviembre son el cumplimiento del contrato colectivo, el pago de prestaciones pendientes (en particular, las primas de antigüedad de septiembre) y un aumento salarial de 15%. Notas posteriores añaden un incremento de 10% en prestaciones, una retabulación de 6%, el aguinaldo antes del 12 de diciembre, prestaciones de jubilación y de defunción, diferencias de pensión conforme a la ley del ISSSTE, un informe sobre los adeudos con el ISSSTE y el Fovissste, un límite de 35 alumnos por grupo y el congelamiento de plazas nuevas y de contratación temporal y de confianza.

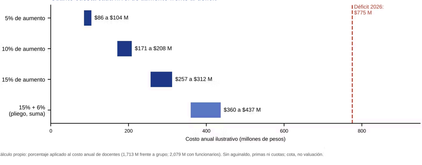
Esas peticiones no tienen la misma naturaleza, y la tabla las ordena en cuatro categorías:

Categoría	Ejemplos	Naturaleza	Cómo tratarla
Adeudos	Primas de antigüedad de septiembre; bono de 25 años; prestaciones de jubilación y defunción; diferencias de pensión	Obligación que ya existe	Cuantificar, conciliar y pagar con calendario
Incrementos	15% al salario; 10% a prestaciones; retabulación de 6%	Decisión hacia adelante	Condicionar a fuente de pago identificada
Información	Presupuesto, nómina, listas de hora clase, informe de adeudos con el ISSSTE y el Fovissste	Derecho	Entregar con protocolo y definiciones comunes
Condiciones y calidad	Límite de 35 alumnos por grupo; congelamiento de plazas	Política académica y de gasto	Discutir con la matriz de oferta (cuaderno 1)

La negociación se vuelve más clara cuando cada petición se discute según su naturaleza, y no como un solo paquete que se acepta o se rechaza.

3. La aritmética, dicha con franqueza

Hablar de dinero con franqueza no es regatear. Es ayudar a que todos conozcan el tamaño de lo que se pide. El cálculo siguiente, con las bases de la información pública de nómina (que no declara si incluyen aguinaldo, primas ni cuotas), no pretende ser el costo real: da una idea del orden de magnitud. Cada punto porcentual de aumento al personal académico equivale a entre 17 y 21 millones de pesos al año, según se considere solo a los docentes frente a grupo (1,713 millones) o también a los funcionarios (2,079 millones).



Cálculo propio: porcentaje aplicado al costo anual de docentes (1,713 M frente a grupo; 2,079 M con funcionarios). Sin aguinaldo, primas ni cuotas; cota, no valuación.

Figura 5.2. Costo anual ilustrativo de distintos niveles de aumento frente al déficit estimado de 2026.

Aumento	Costo anual (M)	Parte del déficit de 775 M	Observación
5%	86 a 104	11% a 13%	Referencia de partida para el escalonamiento; no es una oferta.
10%	171 a 208	22% a 27%	Tramo intermedio de referencia; ningún dato indica que exista fuente para él.
15%	257 a 312	33% a 40%	Lo pedido por el sindicato. Cota máxima: no todos los funcionarios pertenecen a él.
15% + 6%	360 a 437	46% a 56%	Si la retabulación se suma, y sin efecto multiplicador sobre aguinaldo y primas.

El déficit estimado de 2026, de 775 millones de pesos, es la referencia. Esto no dice que la petición sea injusta; dice que, sin una fuente adicional definida, ningún incremento es una decisión sostenible, y que cualquier acuerdo que no la nombre solo traslada el problema al año siguiente. Y dice algo más, que a veces se olvida; que quien acepta un aumento sin fuente no está protegiendo a los trabajadores, sino exponiéndolos a un incumplimiento posterior.

4. Entre el derecho adquirido y la sostenibilidad

El dilema es antiguo y real. Por un lado, los derechos adquiridos no se revocan unilateralmente, y las personas que organizaron su vida alrededor de ellos tienen derecho a la certeza. Por otro, un sistema que promete más de lo que puede pagar termina incumpliendo a todos. La salida no está en elegir uno de los dos extremos, sino en separar el acervo del flujo.



Figura 5.3. Acervo y flujo: lo adquirido se respeta; lo nuevo se regla.

- El acervo se reconoce, se cuantifica con un estudio actuarial y se paga con un calendario público, con prioridad a los montos individuales más bajos.
- El flujo se somete a reglas: topes, pensión ligada a las aportaciones, tabuladores públicos y revisión periódica. Un esquema distinto para quienes ingresen en el futuro es una opción que debe evaluarse con estudio actuarial y con los sindicatos, nunca imponerse.
- Un instrumento de separación, como el fideicomiso que el sindicato pide aclarar, solo tiene sentido con aportaciones definidas, administración independiente y auditoría externa.

El pasivo ayuda a dimensionar el acervo. Según la comunicación del sindicato y la prensa, que citan a la Rectoría, el adeudo con el ISSSTE supera los 4,600 millones de pesos y el de tipo fiscal con el SAT es de 517 millones; la Presentación de la Rectoría da 4,710.9 millones para el ISSSTE. Ninguna de esas cifras está conciliada. Por eso el primer entregable de cualquier acuerdo no es un porcentaje, sino un cuadro único, firmado por ambas partes, de lo que se debe y a quién.

5. Qué puede poner cada parte en la mesa

Actor	Lo que puede aportar
Rectoría	Cifras conciliadas con estados financieros; una base de nómina seudonimizada y un diccionario de variables; un calendario de pagos de adeudos; el congelamiento de plazas y de incrementos a mandos medios y superiores; y la aceptación de una auditoría externa de compensaciones y plazas.
Sindicatos	Participación en la comisión mixta y en la auditoría de plazas; acuerdos para que los tabuladores de confianza tengan techo; una disposición a escalonar los incrementos según la fuente identificada; y la defensa de que las reglas hacia adelante no toquen derechos adquiridos.
Consejo Universitario	Ordenar la auditoría externa, aprobar el paquete de reforma y someter a consulta lo que afecte su propia composición.
Federación y Estado	Un acuerdo marco, con calendario, sobre el apoyo al pasivo y a la política salarial, condicionado a indicadores verificables y no a la sola reducción de personal.
Comunidad estudiantil	Su voz en la mesa de oferta educativa y la garantía de continuidad de clases, en particular para quienes viajan desde otros municipios al sistema semiescolarizado.

6. Una advertencia sobre los datos personales

La demanda de conocer la nómina es legítima y debe atenderse con reglas, no con improvisación. Las remuneraciones de las personas servidoras públicas son, en lo general, información de interés público; pero un archivo nominal completo, cruzado con otras bases, puede revelar más de lo que se pretende. Un protocolo razonable tiene dos niveles de acceso (uno agregado y público; otro nominal, para una comisión con deber de confidencialidad), suprime las celdas con menos de cinco a diez personas y recurre a una llave de seudonimización custodiada por un tercero cuando se necesite deduplicar. La normativa vigente de transparencia y protección de datos debe verificarse con la Unidad de Transparencia antes de fijar los detalles.

Nivel de acceso	Contenido	Quién lo ve
Público	Totales y promedios por categoría y por unidad; rangos; celdas con menos de cinco personas suprimidas	Toda la comunidad y el público
Comisión mixta	Base por puesto con llave seudonimizada, sin nombres; variables y diccionario	Integrantes con deber de confidencialidad
Tercero custodio	Llave que vincula la identidad con el registro	Solo para deduplicar y auditar, con registro de acceso

Seis principios para la mesa del 17 de noviembre

1. Una sola agenda, con tres bloques; información, adeudos y reforma.
2. Primero las cifras conciliadas, después las cifras ofrecidas.
3. Ningún acuerdo sin fuente de pago identificada.
4. Los adeudos se pagan con calendario, empezando por los montos individuales más bajos.
5. Se respetan los derechos adquiridos; las reglas nuevas operan hacia adelante.
6. La continuidad de las clases no se negocia.

Quien trabaja en una universidad no pide privilegios; pide saber que lo que se le prometió se cumplirá. Una mesa que parta de ahí, con cifras comunes y reglas claras, tiene más posibilidades de ofrecer esa certeza que cualquier consigna.

Cuaderno 6: Hoja de ruta

Tres escenarios, cuatro principios y una agenda por horizontes para responder qué sigue.

Llegamos a la pregunta con la que se abrió la serie: ¿qué sigue? Este último cuaderno no pretende adivinar el futuro, sino ordenar las decisiones que lo determinarán. Propone tres escenarios, unos principios para elegir entre ellos y una hoja de ruta por horizontes de tiempo, con responsable sugerido, entregable y fecha. Todo lo que aquí se plantea es una propuesta para la deliberación, no una prescripción.

1. Tres escenarios

Escenario	Qué ocurre	Qué la sostiene	Riesgo principal
A. Acuerdo de corto plazo, sin reforma	Se alcanza un convenio salarial y se conjura el estallamiento, con apoyos puntuales.	Presión del calendario y voluntad de evitar el paro.	Crisis diferida; el déficit y el pasivo siguen creciendo y el conflicto reaparece en meses.
B. Reforma pactada con rescate condicionado	Se acuerdan datos, reglas y un calendario; la ayuda externa se ata a indicadores verificables.	Confianza mínima entre las partes, información conciliada y un árbitro técnico creíble.	Exige coordinación entre Rectoría, sindicatos, Consejo, Federación y Estado, lo que es difícil.
C. Ruptura	Huelga, insolvencia de pagos y una transformación impuesta desde fuera.	Desconfianza y ausencia de información común.	Pérdida de ciclo escolar, deterioro de la matrícula y soluciones sin participación de la comunidad.

El escenario A es el más probable por inercia y el menos deseable por sus efectos; el C es el costo de no decidir; el B es el único que resuelve el problema de fondo, y también el más exigente. La pregunta que ordena esta hoja de ruta es, por tanto, qué hace falta para que el escenario B sea posible.

2. Cuatro principios

Datos antes que posiciones

Una sola base conciliada, con definiciones declaradas, es previa a cualquier negociación de fondo.

Patrón, no atribución

Se corrigen procesos y reglas; no se persigue a personas ni se les atribuyen intenciones sin prueba.

Cada crítica, una propuesta

Todo hallazgo se acompaña de una medida operable, un responsable sugerido, una evidencia y un plazo.

Lo adquirido se respeta; lo nuevo se regla

La certeza de los derechos existentes es condición de la confianza en la reforma.

3. Hoja de ruta

Horizonte	Objetivo	Responsable sugerido	Entregable	Fecha
Inmediato	Instalar una mesa única con agenda en tres bloques; información, adeudos y reforma.	Rectoría y sindicatos	Minuta con agenda y calendario	Mesa del 17 de noviembre, 13:00 h
Inmediato	Presentar cifras conciliadas ante la autoridad laboral.	Rectoría	Cuadro de ingresos, gasto, déficit y pasivo, con fuentes	Audiencia del 3 de diciembre, 9:00 h
Corto	Base de nómina seudonimizada y diccionario de variables.	Rectoría, con una comisión mixta	Archivo y protocolo de acceso	Diciembre de 2026
Corto	Estudio actuarial del pasivo laboral y de pensiones.	Rectoría, con apoyo externo	Estudio publicado	Enero de 2027
Corto	Calendario público de pago de adeudos.	Rectoría y sindicatos	Calendario con prioridad a montos bajos	Antes del vencimiento del plazo de huelga
Mediano	Auditoría externa de plazas y compensaciones.	Consejo Universitario	Informe y plan de corrección	Febrero a mayo de 2027
Mediano	Matriz de decisión para la oferta educativa y línea base por programa.	Comisión académica	Dictámenes por programa	Marzo a junio de 2027
Mediano	Propuesta de ajustes a la Ley Orgánica y al Estatuto, sometida a consulta.	Consejo Universitario	Proyecto de reforma y consulta	Junio de 2027
Largo	Acuerdo marco con la Federación y el Estado, con indicadores.	Rectoría, Federación y Estado	Convenio con metas y calendario	2027
Largo	Rendición de cuentas trimestral con serie comparable.	Rectoría	Tablero público trimestral	2027 a 2029

4. Compuertas

Tres reglas simples funcionan como compuertas: si no se cumplen, el proceso se detiene y se revisa.

Ningún incremento sin fuente

Todo aumento se acompaña de su fuente de pago identificada.

Ninguna reforma sin matriz

Todo cambio estructural se presenta con quién decide, quién se beneficia y quién vigila.

Ningún programa nuevo sin dictamen

La oferta educativa se amplía solo con demanda, costo y capacidad documentados.

5. Señales de alerta

- Cifras que cambian entre documentos sin explicación.
- Acuerdos que no nombran la fuente de los recursos.
- Retrasos en la entrega de la base de nómina o del estudio actuarial.
- Aumentos a mandos medios y superiores mientras se pide contención a la base.
- Programas nuevos abiertos sin dictamen o programas viejos cerrados sin plan para sus estudiantes.

Preguntas para la comunidad universitaria

¿Qué estamos dispuestos a conocer sobre nosotros mismos, aunque incomode?

¿Qué estaríamos dispuestos a ceder para proteger lo que no debe perderse: las clases, los derechos adquiridos y la autonomía?

¿Quién vigilará que lo acordado se cumpla, y con qué información?

¿Qué le diremos a quien ingrese a la universidad dentro de diez años?

La Universidad Autónoma de Zacatecas tiene, en esta coyuntura, algo que no siempre se tiene; una crisis lo bastante visible como para que nadie pueda fingir que no existe. Lo que sigue depende de si esa visibilidad se usa para postergar o para reformar. La respuesta no está escrita en ningún documento; la darán, con sus decisiones, los docentes, los trabajadores, los estudiantes y quienes gobiernan.

Registro de verificación

Resumen, para toda la serie, de lo que se contrastó y de lo que no. «Contrastado» significa que se encontró en al menos una nota de prensa o documento citado; ninguna cifra se verificó con documentos oficiales de la Universidad.

Afirmación	Estado	Fuente y observación
Emplazamiento admitido el 28 de octubre; audiencia el 3 de diciembre (9:00 h); estallamiento el 17 de febrero de 2027 (12:00 h)	Contrastado	Imagen Zacatecas, ECOdiario.
Paro del 5 de noviembre (7:00 a 19:00 h); ratificado como indefinido el 11 de noviembre	Contrastado	ECOdiario, B15 Digital.
Levantamiento el 13 de noviembre «bajo protesta»; mesa única el 17 de noviembre a las 13:00 h	Contrastado	Meganoticias, Imagen Zacatecas.
STUAZ: 94% (1,938 de 2,067 votos) a favor de la propuesta de no huelga, febrero de 2026	Contrastado	El Congresista.
Déficit de 775 M; adeudo al ISSSTE superior a 4,600 M; 517 M al SAT	Contrastado en prensa	ECOdiario (4 de noviembre), atribuido a la Rectoría. Otra fuente da 4,710.9 M para el ISSSTE.
Pliego: aumento de 15%, contrato colectivo y primas pendientes (contrastado); 10% a prestaciones, 6% de retabulación, 35 alumnos por grupo, congelamiento de plazas y aguinaldo antes del 12 de diciembre (no contrastado)	Parcial	ECOdiario; el resto, de notas anteriores. No se accedió al texto del pliego.
Subsidio ordinario de 2,600.7 M (75.38% federal, 24.62% estatal)	No contrastado	Nota de prensa que cita a la SEP.
Artículos de la Ley y el Estatuto; composición del Consejo (45/45/10); mapa de 23 mecanismos	Contrastado	Diagnóstico Institucional de la Ley y el Estatuto. La cifra de 611 jubilaciones dinámicas es del propio diagnóstico, por verificar.
Matrícula de 22,816 a 40,044 estudiantes; plantilla docente de 2,767 a 2,924	Parcial	Prensa e informes de rectoría. La tasa de 77.15% citada no coincide con las cifras (75.5%).
Nómina del 2.º trimestre de 2026 (6,763 registros; unos 2,800 M anuales)	Indicio	Información pública de nómina; base de costo no declarada e inconsistencias documentadas.
Plan de austeridad: ahorro de unos 100 M y gasto en funcionarios cercano a 200 M	No contrastado	Nota de prensa del 29 de septiembre de 2026.
Unidades de control (Contraloría: 19 personas y 11.5 M; Nóminas: 3 personas) y razones por unidad	Indicio	Información pública de nómina; cálculo propio.
Efecto multiplicador de las compensaciones sobre aguinaldo y primas	Hipótesis	Por calcular; no hay cifra.
Procedimiento de reforma de la Ley Orgánica	Lectura propia	Confirmar con la Abogacía General.
Escenario de «instituto tecnológico» y detalles del fideicomiso	No confirmado	Comunicación sindical; sin confirmación pública.
Costeos, escenarios, plazos y responsables sugeridos	Propuesta propia	Órdenes de magnitud y propuestas de la serie, no valuaciones ni compromisos de las partes.