



## ARTICULACIÓN DE LA ÉTICA DE GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA INCLUSIÓN Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

**Ana María Winfield Reyes**  
Instituto Politécnico Nacional

**Carlos Topete Barrera**  
Instituto Politécnico Nacional

**Juan Antonio Castillo Marrufo**  
Instituto Politécnico Nacional

---

**Área temática:** 10. Política y gestión de la educación.

**Línea temática:** 1006. Actores y su corresponsabilidad: maneras en que los actores se conjuntan o entran en conflicto ante determinadas políticas a través de la interpelación y exigencias públicas.

**Tipo de ponencia:** Reporte final de investigación.

---

### **Resumen:**

En este trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones desprendidas del análisis de los principales incidentes críticos encontrados en la institución educativa recuperados desde la voz de los principales actores y que son consecuencia del entramado de las decisiones directivas; incidentes analizados a la luz de una ética de gestión que considera la inclusión y la participación social. Los incidentes críticos son situaciones donde el directivo pone en práctica su criterio ético al ver interpelada su decisión, su conocimiento y su actuación. Los incidentes encontrados giran en torno a los tópicos de distribución de recursos (financiamiento, transparencia y rendición de cuentas), manejo de personal (resolución de conflictos de intereses, aplicación de la norma y respaldo de autoridades ante las decisiones tomadas), exigencias de productividad (modelo globalizador, procesos de evaluación y productos obtenidos con impacto social), y referentes al puesto directivo (motivaciones para estar en el cargo y posibilidades de formación continua durante su gestión). Estos mismos segmentos se abordan desde el estudio del estado del arte para más adelante entretejer la información obtenida de los actores de la organización educativa y de los expertos para así poder contrastar, reconstruir y comprender la realidad desde la Teoría Fundamentada.

**Palabras claves:** Educación Superior, Ética de gestión, Incidentes críticos.

## Introducción

La gestión es el proceso que coordina la estructura formal e informal de una institución a fin de optimizar los recursos de los actores inmersos en la organización para el mejoramiento de las prácticas educativas y el logro de los propósitos de la comunidad escolar en tanto la ética de gestión se refiere a la aplicación de la gobernabilidad en la organización con predominio del fomento de una cultura de valores al interior de la misma.

Se entiende por valores aquellas formas habituales de pensar, sentir y comportarse; elaboraciones del hombre que sustentan y dan sentido a su vida, todo aquello que favorece la plena realización del hombre como persona, fundamento de la acción y finalidad educativas.

La ética de gestión es importante para que la organización educativa lleve a fin su misión institucional y se conforma de elementos como son los dilemas morales a los que se enfrenta el directivo, los criterios de decisión y la cultura de valores que se promueve con cada decisión, las prácticas que frenan y las que impulsan la ética de gestión, el conocimiento del directivo acerca de la normatividad y de las políticas educativas que subyacen a la organización, la formación del directivo así como las funciones manifiestas y latentes que debe cumplir, por mencionar las más importantes.

Investigar acerca de la gestión ética de los directivos en instituciones educativas proviene de la noción de que una educación equitativa, de calidad y que lleve en su núcleo los valores que dignifican al hombre, es la clave de un desarrollo sustentable de los individuos y de sus organizaciones.

Al indagar los incidentes críticos a los que se enfrenta el directivo durante su gestión y en los cuales promueve ciertos valores, se revelan algunas situaciones de índole moral que van desde la formación del directivo, lealtades a diversos actores de la organización educativa, la elección de colaboradores y asignación de premios y recompensas, las normas, o sobre la estimulación o freno de la creatividad e innovación, por mencionar algunas, de tal modo que el directivo se enfrenta a situaciones de cualquier tipo antes que las pedagógicas o las relacionadas con la misión institucional.

La propuesta de formación de directivos de Cameron y Whetten (2005) sugiere como eje primordial el autoconocimiento que implica conocerse a sí mismo, los valores que se tienen y la manera de auto regulación del directivo. Ellos priorizan tres habilidades que se presentan en el esquema de la figura 1.

Figura 1: Habilidades necesarias en la gestión



Fuente: Cameron, K. y Whetten, D. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Existen factores desfavorables a la ética de gestión que pueden provenir del ambiente educativo y reforzar carencias éticas o bien aspectos estructurales que tienen relación con prácticas inadecuadas del uso de la autoridad.

Los procesos de evaluación han dado lugar a oportunidades de corrupción en la escuela, como lo mencionan Hallak y Poisson que entre los principales factores que conducen a la conducta corrupta, se puede mencionar la pobreza y el bajo sueldo percibido por los funcionarios y empleados públicos (Hallak y Poisson, 2005).

Otra de las problemáticas o incidentes críticos con los que se enfrenta la gestión tiene que ver con el manejo de personal en cuanto a resolución de conflictos, aplicación de la norma y respaldo tanto de superiores como de miembros de la comunidad académica.

El objetivo de este trabajo fue Analizar los desafíos que enfrenta la decisión directiva en las organizaciones educativas del nivel superior en el contexto de la sociedad contemporánea y de la lógica neoliberal a través del logro de los siguientes objetivos específicos:

1. Promover acciones desde la ética de gestión que favorezcan la cultura de valores al interior de la organización
2. Favorecer la calidad, gobernabilidad, formación y producción educativas en un marco de sustentabilidad e inclusión social a través de la instrumentación de líneas de acción en la institución educativa.

## Desarrollo acerca de la ética de gestión con inclusión y participación social

Los principales incidentes críticos encontrados que se presentan en la vida de la organización educativa, impactan a la ética de gestión y se enlistan a continuación para desarrollarse más adelante:

1. Recursos: obtención, asignación y rendición de cuentas.
2. Manejo de personal: conflictos, normativas y respaldo.
3. Exigencias de productividad: políticas públicas, procesos de evaluación y generación de conocimiento con impacto social.
4. Ingreso al puesto directivo: perfil, motivaciones y formación.

### 1. Recursos: obtención, asignación y rendición de cuentas

Los recursos pueden dividirse en tangibles e intangibles. Uno de los incidentes críticos de mayor presencia en la organización educativa se refiere a la asignación de estos recursos, cómo se transparentan las oportunidades y convocatorias en tiempo y forma y, en pocas palabras, a quién se beneficia y a quién no. Dentro de los intangibles, la asignación discrecional de horarios, atención a grupos, asignación de espacios y favorecer a académicos más allá del ámbito de la meritocracia sino en función a intereses personales, amiguismo o alianzas políticas, genera un ambiente de malestar en el entorno educativo, donde se ajustan “a doc” los lineamientos para la asignación de beneficios y las reglas del juego.

### 2. Manejo de personal: conflictos, normativas y respaldo

Respecto al manejo de personal, resolución de conflictos de intereses aplicación de la norma y respaldo de autoridades o del grupo académico ante las decisiones tomadas, se rescatan la siguiente información que da cuenta de los grupos de respaldo o mafias que pueden impulsar o coartar el trabajo de gestión: “El directivo puede estar entre la lealtad al jefe o a la institución, entre la lealtad política o la académica, puede tener un dilema en cuanto a la elección de sus colaboradores, entre seguir la norma o los intereses personales, entre preponderar normas obsoletas o enfocarse a la misión institucional, en asignar premios al que lo acredita o a amigos, en aplicar la norma pero sobornando y en estimular o frenar la innovación... Tener programas apoyados en el análisis de casos de gestión, negociar espacios de residencias de gestión pero sobre todo, promover otros sistemas de selección y designación de directivos que aseguren que estos reúnan solvencia moral, competencias técnicas y de gestión” (EIG/IA).

Algunas organizaciones educativas conforman un comité de honor y ética encargado de atender los asuntos emergentes respecto al comportamiento de alumnos y profesores. Sin embargo, el sesgo que puede haber en la normativa impide que se atiendan estos asuntos con transparencia a toda la comunidad. Muchos de estos asuntos no trascienden al conocimiento de la comunidad y pareciera existir la pretensión de ocultar las quejas para tener el espejismo de que todo funciona de manera adecuada. Quizás la dificultad

principal radica en la aplicación discrecional de la norma, de tal manera, uno de los casos que se refieren en el periodo es el sancionar alumnos que venden productos al interior de la escuela, sin embargo, se solicita que también se restrinja tanto administrativos y académicos que tienen esta práctica y la gestión entonces ya no procede

“Ser directivo es una función. Existen varios desafíos morales: entre el poder de función y el poder de autoridad, al administrar la ley, entre la normativa y una doble interpretación de la norma, al aplicar la norma tomando en consideración las condiciones concretas y entre las exigencias que el sistema educativo plantea al directivo y las demandas de los propios sujetos con sus historias y sus realidades”(E6V/LG).

### **3. Exigencias de productividad: políticas públicas, procesos de evaluación y generación de conocimiento con impacto social**

En este rubro, el “manejo de documentos oficiales (tales como peticiones de documentos falsos, programas de asignación de becas) y el fomento de programas de innovación se convierte en la principal preocupación por los temas administrativos, políticos y laborales antes que por los temas pedagógicos” (E2V/CF), como se explicará a continuación.

De tal manera, la universidad pública mexicana se ha ido conformando estrechamente ligada a los objetivos de los planes nacionales de desarrollo y políticas socioeconómicas implementadas por el Estado mexicano. Durante el siglo XX se observa la implantación de distintos proyectos de nación, desde el que atendía la autodeterminación de su crecimiento económico mediante un modelo de sustitución de importaciones, hasta el que subordina su desarrollo al sector externo, vía la liberalización de los mercados, de bienes, de servicios y especialmente de capitales. En concordancia al modelo económico implementado, la universidad pública transforma su perfil; su identidad se construye sobre diferentes principios: la autonomía y la libertad de cátedra, la universidad comprometida, crítica, popular y democrática; pero desde la óptica del capitalismo neoliberal, privilegia la calidad y la excelencia educativa es entendida como la mayor productividad en sus actividades docentes, de investigación y de difusión donde muy a menudo su imagen se subsume a los parámetros internacionales de rendimiento y como un apéndice de las empresas.

Para Rollin Kent (1986), el discurso conservador sostuvo que dicha expansión (masificación de la educación) disminuyó la calidad del servicio educativo y que los docentes vivían una situación caracterizada por relaciones burocráticas e improductivas.

En suma, una característica fundamental de los cambios introducidos en las instituciones de educación superior ha sido la capacidad de los órganos del Estado para intervenir en la vida de las instituciones así como en las actividades del personal académico, estableciendo diagnósticos, orientación de prioridades, estándares de rendimiento y por supuesto, teniendo la facultad para evaluar el desempeño.

Ante la precariedad de los sueldos base de la planta académica contratada por tiempo indefinido entra a favor el pago de becas y estímulos por productividad, denominado pago por mérito, mejor conocido entre

los profesores como pago a destajo. Este modelo acarrea efectos negativos en las condiciones de trabajo y también en el ambiente organizacional, dando lugar al individualismo, estrés laboral, competitividad y falta de solidaridad, lo que deteriora los resultados de la universidad en su conjunto y cambia el sentido de lo que significaba ser la Universidad Pública, institución cuyo espíritu inspirador fue el de búsqueda de la verdad y prestadora de servicios para la resolución de los problemas de la sociedad, privilegiando ahora un espacio de competencia entre pares, por recursos extraordinarios.

Se evidencia entonces el ejercicio de una nueva cultura laboral, de una ética surgida de los procesos de flexibilidad implementados en el sector empresarial, que hoy trastocan la vida colegiada de las universidades públicas, cambiando su ethos y que ha generado prácticas anómalas entre los académicos por lograr los beneficios extrasalariales, un estrés laboral sin precedente, un envejecimiento y endogamia en la planta académica, así como el deterioro del ambiente laboral en muchas de las entidades educativas públicas donde el impacto recae principalmente en la calidad y cualidad de los trabajos propuestos.

#### **4. Ingreso al puesto directivo: perfil, motivaciones y formación**

Referente a las motivaciones que llevan al directivo a ocupar un puesto y las posibilidades de tener un proceso de formación continua durante su gestión, se menciona lo siguiente: “Tener programas apoyados en el análisis de casos de gestión, negociar espacios de residencias de gestión pero sobre todo, promover otros sistemas de selección y designación de directivos que aseguren que estos reúnan solvencia moral, competencias técnicas y de gestión”. (EIG/IA).

“Es necesaria la revisión de los temas de acceso al puesto directivo más allá de alianzas; volver la mirada a la realidad histórica, social y cultural en la que se desenvuelven los directivos; cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera político laboral, abordar la problemática del sistema educativo nacional desde acciones multilaterales, proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en reflexibilidad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas”. (E2V/CF).

Examinar al director en su primer año y analizar cuáles son los desafíos morales más importantes que éste enfrenta, hablar de cosas éticas como primer paso para desarrollar la ética, rescatar el rol de las artes que están llenas de ética para entender asuntos morales y como una posibilidad de mejorar lo que está pasando en la organización educativa. (E4G/CS).

Que el proceso de selección identifique rasgos de formación profesional y valoral en el directivo, que este último cuente con un proceso de formación continua apoyado por las autoridades externas y que desde su formación profesional le sea desarrollada una perspectiva ética del trabajo escolar, con una percepción de la educación no sólo didáctica sino en la que haya de por medio valores y desarrollo moral; hacer procesos de capacitación o inducción de habilidades psicosociales. (E5V/BB).

Que el directivo de instituciones educativas reciba una formación en teorías institucionales, en investigación diagnóstica, así como para comprender al otro como sujeto; que los directivos puedan intercambiar experiencias, conocer intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo, analizando los vínculos que tienen con la tarea. (E6V/LG).

Principales incidentes críticos referidos:

1. Maltrato de docentes a estudiantes.
2. Descalificación de la figura del directivo.
3. Aplicación de la norma (Preponderar normas obsoletas o misión institucional, ser riguroso e igualitario en la aplicación de las normas. Analizar vínculos del directivo con la ley, la norma y la institución.)
4. Falta de colaboración en miembros colegiados.
5. Discontinuidad en la gestión de la organización educativa.
6. Informalidad en el cargo.
7. Atender los distintos intereses sin que contravengan los fines de la escuela.
8. Conciliar exigencias del sistema educativo y de los sujetos.
9. Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.
10. Preponderar la parte burocrática en vez de la pedagógica.
11. Resolver situaciones o conseguir recursos.
12. Manejo de documentos oficiales.
13. Lealtad al jefe o a la institución.
14. Lealtad política o académica.
15. Elección de colaboradores.
16. Asignar premios al que lo acredita o a amigos.

## Conclusiones

La problemática de la gestión del directivo se relaciona con otras de mayor alcance desembocando en una educación que lejos de ser integradora lleva en sí la exclusión, la desigualdad y la injusticia de tal modo que la gestión del directivo parece darse en un entorno en el cual la calidad educativa se ve afectada por la falta de ética y transparencia en la toma de decisiones.

También presentes en la gestión del directivo de instituciones educativas son los elementos de carácter intrínseco y entre estos puede contarse la formación ética del directivo, la formación en competencias de gestión y los valores que promueve en su quehacer profesional.

Si bien el directivo se enfrenta continuamente a circunstancias de irregularidad (como el uso del tiempo, el trato de los docentes a los estudiantes, la inasistencia e impuntualidad del personal, las nociones individualistas del trabajo académico y el desconocimiento de los otros, la búsqueda del trabajo colegiado, una política de apertura, la responsabilidad y corresponsabilidad, son sólo algunos de los indicios de un buen liderazgo en la gestión que dan esperanza de que la educación recupere su misión inicial de ser formadora de sujetos responsables con las demandas de su entorno.

La gran tarea del tercer milenio, es que los ciudadanos asuman su protagonismo, que la sociedad civil asuma su protagonismo, porque efectivamente en sociedades con individualismo hedonista, en sociedades con individualismo posesivo, la civilidad se socava y no queda sino la crisis. Y no una sociedad plena, en la que -como diría Kant- cada ser humano sea tratado como un fin en sí mismo, que tiene dignidad y no tiene precio, que no es intercambiable por un precio, que tiene un valor absoluto, que vale por sí mismo, que vale toda la dedicación de la economía, de la política y de la ciudadanía (Cortina, 2003).

Es necesaria una educación que prepare al individuo para tolerar la incertidumbre y moverse en ella, para ejercer una libertad política que asuma la libertad de todos, la diversidad, la solidaridad y la responsabilidad planetaria (Yurén, 2009).

## Referencias

Arcudi et al. (2006). Conversación con George Lind en Comprensiones sobre ciudadanía. Veintitrés expertos internacionales conversan sobre cómo construir ciudadanía y aprender a entenderse. Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido el 10 de Mayo de 2010

Bauman, Z. (2005) Vida líquida. México: Paidós.

Beuchot, M. (2004) Ética. México: Fondo de Cultura Económica.

Bilbeny, N. (2005) La Revolución en la Ética. España: Anagram.

Castells, Manuel. (2006). La era de la información; Economía, sociedad y cultura.: La sociedad red México: Siglo XXI editores.

Cazés, D. (2003) Hacia una política de Estado para la educación superior. México: Porr

Díaz Barriga, A., Barrón Tirado, C., y Díaz Barriga Arceo, F. (2008) Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. México: Plaza y Valdés Editores.

Drucker, P. (1995). La Sociedad Post Capitalista. Colombia: Norma.

Esquivel J. E., (coord.) (1995) La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.

Fierro, C. (2008) Transformando la práctica docente. México: Paidós.

FLACSO (2006). Programa de investigación sobre economía del conocimiento en América Latina y el Caribe. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá.

Fritzsche, D. y Oz, E. (2007) Personal Values 'Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics* 75, pp 335 – 343.

Hirsch, A., Figueroa de Katra, Lyle y Malpica Ichante, S. (Coord.) (2009) Horizontes éticos y educación en México. México: Red Nacional de Investigadores en Educación y Valores - Ediciones Gernika.

Ibarra, E. (2009) Aseguramiento de la calidad: políticas públicas y gestión universitaria. Informe Nacional México. Versión final. Cinda

Juárez, L. (2004) En asuntos de corrupción e impunidad ¿tenemos remedio? Obtenido el 18 de Marzo en <http://www.bgc.com.mx/articulos/Corrupcion.pdf>

Klebe, L. (1992) Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics* 11, pp 445 – 459.

López Zárate, R. (1995) "Cambios estructurales en las universidades públicas". En Esquivel Juan Eduardo (org.) *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.

MacIntyre, A. (2004). *Tras la virtud*. España: Editorial Crítica.

Martínez Fernández, M., Seco, R., y Wriedt Runne K. (2001). *Reflexiones en torno a "Futuros de la Universidad: UNAM 2025"*. México: Porrúa.

Muñoz Izquierdo, C. (1995) "Problemas actuales de la educación superior en América Latina". En Esquivel Juan Eduardo (org.) *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.

Pressman, R. S. (2010) *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico*, Séptima ed., México: McGrawHill.

Riemen, R. (2008) *Nobleza de Espíritu. Una idea olvidada*. México: Pértiga.

Rodríguez, G. y Gil, J. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.

Sierra, F. (1998). *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*.

Sommerville, I. (2011) *Ingeniería de Software*, Novena ed., México: Pearson.

Sucher, S. (2008) *The Moral Leader. Challenges, Insights, and Tools*. USA: Routledge.

Villegas, A. (1995) "La universidad del futuro". En Esquivel Juan Eduardo (org.) *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.

Weber, J. y McGivern, E. (2009) A New Methodological Approach for Studying Moral Reasoning Among Managers in Business Settings. *Journal of Business Ethics* 92, pp 149 – 166.

Winfield, A. (2009) Tesis: *Valores y ética profesional de la gestión educativa en los directivos*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Yurén, T., Navia, C. y Saenger, C. (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomarés.

Yurén, T. (2009) *Educación en el presente para la eticidad del futuro*. Conferencia magistral del Simposio Nacional de Educación y Eticidad. UAEM

[30] I. Sommerville, *Ingeniería de Software*, Novena ed., México: Pearson, 2011.

## Cibergrafía

- Bruner, J. (2006) Transformaciones de la Universidad Pública. Obtenido el 15 de Mayo de 2010 en [http://www.archivochile.com/edu/doc\\_analit/est\\_doc\\_analit00002.pdf](http://www.archivochile.com/edu/doc_analit/est_doc_analit00002.pdf)
- Casanova, H. (2006) Educación superior y sociedad en México: los retos del siglo XXI. RISEU 2007-12-14. Obtenido el 10 de abril de 2009 en [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0023.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0023.pdf)
- Cortina (2003) La real gana: ética del voluntariado. Consultado el 16 de Agosto de 2009 en [http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado\\_ESP.pdf](http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado_ESP.pdf)
- De Miguel, J. (2001) Universalizando la universidad. Obtenido el 26 de Diciembre de 2009 en [www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_093\\_16.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_093_16.pdf)
- Didriksson, A. (1994) Gobierno Universitario y Poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. Obtenido el 16 de Enero de 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13206403.pdf>
- Esquivel J. E., (coord.) (1995) La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.
- Fuenmayor, R. (2008) La imposibilidad actual de la autonomía universitaria. En Educere. [online]. mar. 2008, vol.12, no.40 Obtenido el 19 de abril de 2009 en <http://www.scielo.org/ve/pdf/edu/v12n40/art1b.pdf>
- García Guadilla, C. (2003) Balance de la década de los '90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior Biblioteca virtual. Obtenido el 16 de marzo en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/ggudilla.pdf>
- Grupo Especial sobre Educación Superior y Sociedad (2000) La Educación Superior en los países en desarrollo: peligros y promesas. Chile: UNESCO y Banco Mundial. Recuperado el 14 de Febrero de 2010 en <http://www.tfhe.net/report/downloads/report/bm.pdf>
- Hallak, J. y Poisson, M. (2002) Ethics and corruption in education: results from the expert workshop held at the IIEP, Paris 28-29 November 2001. Obtenido el 16 de Agosto de 2009 en [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep)
- Hallak, J., y Poisson, M. (2005). Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto. Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional. Obtenido el 14 de abril de 2009, de <http://equipl23.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>
- Ibarra, E. (2004). ¿Estamos preparados para gobernar a la universidad? Campus Milenio y Riseu. Universidad y Sociedad 2004. UAM Xochimilco. Obtenido el 12 de marzo en <http://www.riseu.net/uys/ibarra2.html>
- Investigación cualitativa <http://sbs.ucsf.edu/medsoc/anselmstrauss/>, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs>
- Luengo, E. (2003) Tendencias de la Educación Superior en México: Una lectura desde la perspectiva de la complejidad. Obtenido el 18 de octubre de 2010 en [http://www.anuies.mx/e\\_proyectos/pdf/04\\_Las\\_reformas\\_en\\_la\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.anuies.mx/e_proyectos/pdf/04_Las_reformas_en_la_Educacion_Superior_en_Mexico.pdf)
- Osin, L. (1999) Dimensiones de cambio en los sistemas educativos de América Latina. Obtenido el 12 de Febrero de 2010 en <http://www.incae.com/es/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/hiid708-cen1204.pdf>
- Página web del Dr. José Joaquín Brunner (experto en educación para el caso de América Latina) <http://www.brunner.cl/>
- Pandit en el portal de la revista Investigación en salud pública de Rosario, Argentina [http://www.rosario.gov.ar/sitio/salud/Revista\\_Inv\\_Web/principal.htm](http://www.rosario.gov.ar/sitio/salud/Revista_Inv_Web/principal.htm)
- Parra, A. (1999) Alasdair MacIntyre: Tras la virtud. La metodología histórica antropológica aplicada a la investigación moral. Obtenido el 21 de abril de 2009 en <http://www.personal2.iddeo.es/mester/filo/virtud.pdf>

Pineda, M. y Pirella, J. (2005) *Hacia una teoría integrada de la comunicación-mediación en organizaciones de conocimiento de la cibernética en Nueva época*, Núm. 3, enero-junio, 2005, pp 121-147. ISSN 0188-252X recuperado el 13 de Mayo de 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>

Portal de la ANUIES <http://www.anuies.mx/>

Portal del Grupo Especial sobre Educación Superior y Sociedad. <http://www.tfhe.net/report/downloads/report/bm.pdf>

Portal de la Secretaría de Educación Pública. <http://www.sep.gob.mx>

PortaldelObservatoriodelasUniversidadesEuropeas[http://www.prime-noe.org/index.php?project=prime&locale=en&level=menu\\_prime\\_1b8057d059a36720\\_21&level2=2&doc=Projects\\_Universities&page=3](http://www.prime-noe.org/index.php?project=prime&locale=en&level=menu_prime_1b8057d059a36720_21&level2=2&doc=Projects_Universities&page=3)

Rama, C. (2005) *Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización*. Obtenido el 21 de abril de 2009 en <http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>

Slay, H. y Smith, D. (2009) *Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities*. Obtenido el 9 de Marzo de 2011 en <http://hum.sagepub.com>

Solarte, M. (2003) *Moral y ética de lo público*. Obtenido el 12 de Diciembre de 2009 en [http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios\\_formacion\\_int\\_univ/ecoteol/e-mep.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Teologia/servicios_formacion_int_univ/ecoteol/e-mep.pdf)

Ibarra, E. (2004). *¿Estamos preparados para gobernar a la universidad?* Campus Milenio y Riseu. Universidad y Sociedad 2004. UAM Xochimilco. Obtenido el 12 de marzo en <http://www.riseu.net/uys/ibarra2.html>

Kent, R. (2003) *La dialéctica de la esperanza y la desilusión en políticas de educación superior en México*. Obtenido el 20 de Mayo de 2010 en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0048002.pdf>

Rama, C. (2005) *Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización*. Obtenido el 21 de abril de 2009 en <http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>

Villegas, A. "La universidad del futuro". En Esquivel Juan Eduardo (org.) *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad, 1995. 1. Ed