

# EL FOMENTO DEL DESARROLLO MORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA ÉTICA DE GESTIÓN

## **Carlos Topete Barrera**

*Profesor investigador de la Sección de Estudios de Posgrado, Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN*

## **Ana María Winfield Reyes**

*Profesor de tiempo completo en la carrera de Ingeniería en Sistemas de la Escuela Superior de Cómputo, IPN*

## **Introducción**

La nueva gestión en las instituciones de educación superior (IES) enfrenta una serie de desafíos desprendidos del contexto contemporáneo y las relaciones macroeconómicas que han marcado la lógica de las instituciones no solamente educativas y que han planteado la vigencia de nuevas formas de entender las relaciones humanas y los valores predominantes en la toma de decisiones.

Los desafíos aluden principalmente al llamado que hace la sociedad a las IES para resolver problemas de la colectividad y tomar parte activa en la construcción de una comunidad con más equidad, ciudadanía crítica y comprometida con su realidad.

Existe un impacto directo entre las prácticas virtuosas y transparentes en la gestión y la pro-

ducción científica de relevancia, ya que cuando el directivo logra encauzar los distintos intereses en una ética de gestión, cumple con el objetivo primordial de develar la verdad, desarrollar una autonomía en el pensamiento de sus actores que no se someta ni a mercados ni a intereses de la hegemonía y obtener productos relevantes que respondan al interés científico y al de la sociedad dentro de una conciencia histórica ciudadana.

La nueva gestión mediada por el financiamiento exige formas basadas en la transparencia y la rendición de cuentas, pero paradójicamente ha dado lugar a prácticas de simulación como son el plagio, bajar la exigencia de los trabajos, fomentar proyectos a corto plazo y manipular las cifras en los informes, entre otras (Ibarra, 2003). De ahí que en este estudio se pretenda ir más allá de lo que se aprecia superficialmente mediante el análisis del entramado de relaciones que se

dan entre los contextos social, institucional y de formación profesional del directivo, quien toma decisiones en respuesta a los dilemas éticos que se le presentan durante su gestión y promueve una cultura de valores al interior de su institución, fomentando el desarrollo moral de los estudiantes al llevar a cabo en el día a día una cultura que más tarde será reproducida por ellos en sus respectivos contextos sociales y profesionales.

Al buscar comprender el fenómeno de la ética de gestión, partiendo del contexto de la sociedad contemporánea, se puede apreciar cómo una lógica mercantil impacta a las IES generando un conflicto con su razón de ser, a saber, el descubrimiento de la verdad y la promoción de un pensamiento libre, racional y autónomo que no se supedita a ningún otro interés; tal lógica mercantil tiene por consecuencia una serie de problemáticas entre las que destacan los procesos de simulación y corrupción.

En estas problemáticas el directivo es actor crucial ya que desde su formación en valores y el desarrollo de su eticidad puede tener la influencia y los recursos necesarios para enfrentar los dilemas morales que se dan en la vida académica en el ejercicio de su gestión.

Dichos dilemas se analizan desde algunas perspectivas teóricas para de ahí poder generar una metodología propia aplicada al contexto de la gestión de las IES. En la parte final del trabajo se destacan algunos de los resultados más significativos que permitirán fundamentar nuestras conclusiones.

### **Contexto: la era digital y las problemáticas en educación superior**

Los cambios habidos en el mundo del conocimiento son los que caracterizan nuestra época, mejor conocida como la época de la revolución cognitiva. No se trata de un giro sólo mental o intelectual, sino apoyado y especialmente significado por las tecnologías de la información. Así, el llamado mundo digital es el resultado de una revolución de medios, pero también de nuevas asignaciones para el conocimiento que atrapa

unos valores y suelta rápidamente otros (Bilbeny, 2005).

Ante las exigencias de un mundo globalizado y globalizador se crean nuevas tendencias en la organización de las IES, complejizándose y dando lugar a nuevas oportunidades para la corrupción, lo cual genera falta de credibilidad en las instituciones educativas por parte de la sociedad (Castells, 2006).

La tecnología ha cambiado nuestra forma de ver e interpretar el mundo, no sólo en los aspectos cognitivos y sociales, sino también en los valores. Cambian las prácticas del profesional, incluidas las del directivo.

No se sabe cómo reaccionar ante los dilemas planteados, por ejemplo, con el impacto de la informática en el mercado de trabajo o de los multimedia en la educación de los niños, sencillamente porque corresponden a situaciones nuevas o porque desconocemos en muchos casos la legislación o normatividad al respecto.

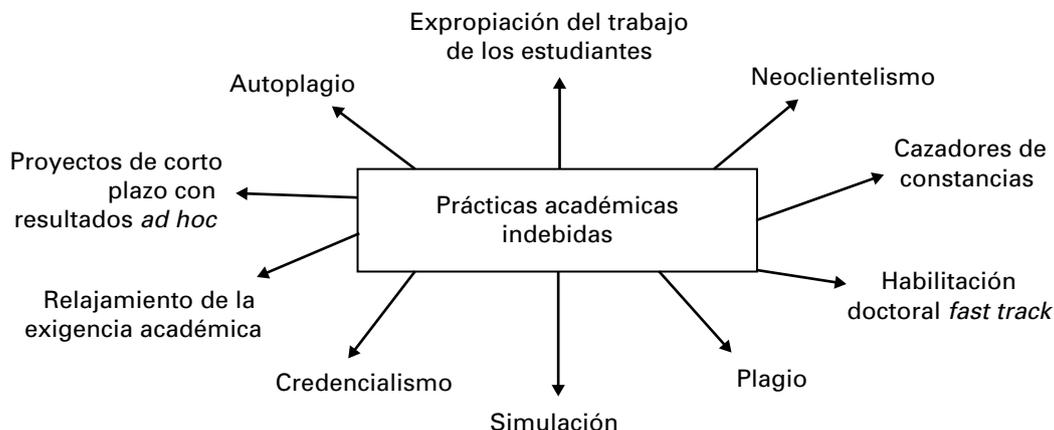
Hoy día, la mercantilización de la educación superior está mostrando la irrupción de prácticas administrativas que antes estaban muy alejadas de la educación de nivel superior.

El establecimiento de otros procedimientos espurios de distribución de las plazas según lógicas políticas o personales decoró este nuevo escenario de injusticias, que en síntesis, ha desembocado en prácticas académicas indebidas y corrupción en la gestión (Rama, 2005), sin descuidar que esa lógica de mercado ha puesto muchas veces a las IES como un apéndice de las empresas.

Ante las exigencias de las políticas públicas de productividad, transparencia y rendición de cuentas, se dan prácticas corruptas o simuladas al interior de las instituciones educativas, mismas que han sido señaladas por Ibarra (2003).

La calidad y eficiencia han producido predominio de la racionalidad administrativa sobre el trabajo académico y es posible encontrar que las figuras unipersonales impongan sus planteamientos de manera vertical y en ocasiones de manera ajena a la lógica colegiada (Casanova, 2006).

**Figura 1**  
**Efectos perversos de las exigencias de productividad y competitividad**



Fuente: elaboración personal con base en Ibarra, 2003.

Es en esa burocratización donde llegan a darse prácticas corruptas. Hallak y Poisson (2005) han hecho un estudio exhaustivo acerca del impacto de la corrupción la cual aumenta los costos de las transacciones, reduce la eficiencia y la calidad de los servicios, distorsiona el proceso de toma de decisiones y socava los valores sociales.

El entorno de corrupción en la educación no permite promover con éxito comportamientos éticos ni tampoco el acceso a la calidad y a la equidad educativa, teniendo un impacto negativo no sólo en las esferas económica, política y social de los países, sino en la esfera educativa.

En los países muy pobres, la corrupción es a veces considerada como un patrón de comportamiento normal o como una norma para la compra de servicios. Además, la corrupción tiene conexiones con la estabilidad de sistemas políticos, los marcos jurídicos existentes, la transparencia de la información pública, el nivel de responsabilidad de las personas y las instituciones, la eficiencia de los mecanismos de importancia y las características de la ayuda extranjera (Hallak y Poisson, 2005).

La formación ética para la gestión contribuye a la eliminación de la corrupción en la educación. El confrontar toda práctica indebida debe

ser considerado prioridad ya que afecta no sólo el volumen, calidad y eficiencia de los servicios educativos, sino también la equidad y la confianza del público en los mismos, pues disminuye la oportunidad de inversión e intercambio con otras instituciones extranjeras.

### **El fomento del desarrollo moral en las instituciones de educación superior desde la ética de gestión**

El fomento de la ética de gestión en las IES cobra vigencia en la medida en que atañe no sólo el acontecer diario de los actores de la educación sino que impacta en el desarrollo moral de los educandos y posibilita el fomento de una cultura de valores al interior y exterior de la organización educativa, la formación ciudadana de esos futuros profesionales para que los saberes y conocimientos que éstos desarrollen respondan a las exigencias y necesidades de la sociedad en la que se inscriben, soslayando así una lógica de mercado que se viene imponiendo desde hace ya varias décadas y que ha desembocado en diversas formas de desigualdad social.

De ahí que repensar cómo tendrían que ser las IES de hoy y del futuro, qué aspectos necesitan resolver para seguir los fines que les dieron origen

y cuáles son sus desafíos dentro de un marco de políticas públicas educativas que favorecen o no el enfrentamiento cotidiano a situaciones de índole moral en sus dirigentes pretende contribuir a la discusión de su papel en la formación moral y de este modo perfilar desde la ética de gestión una educación crítica del presente, que haga posible la eticidad futura, 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).

La ética es una disciplina filosófica cuyo objeto de estudio es el comportamiento moral de los hombres (Silva, 2002), pero también tiene la connotación del pensamiento libre y autónomo que decide cómo aplicar las normas aprendidas o morales bajo el parámetro de la dignidad humana. La ética va más allá de la moral pues se asienta desde el libre albedrío del individuo.

Como menciona Carbajal y Fierro (2005) la ética es la capacidad que desarrolla el ser humano para elegir de manera libre y responsable el curso de sus acciones de acuerdo con un esquema de valores autoelegido, que supone la superación de limitaciones tanto personales como externas.

La formación ética del profesional va más allá del conjunto de normas exigibles a todos los que ejercen una profesión; en el directivo implicaría el uso responsable del conocimiento, acorde a los derechos humanos y a la justicia, el uso coherente entre lo que enseña, gestiona, hace y piensa, así como la búsqueda de hacer el bien en lo físico, lo intelectual, lo moral y lo espiritual.

La ética es un importante mecanismo de control de la arbitrariedad en el uso del poder público, un factor vital para la creación y mantenimiento de la confianza en las instituciones. También proporciona la base para contrastar las prácticas, costumbres y conductas, y de forma general, para garantizar a la ciudadanía que se están respetando sus intereses y cumpliéndose los procedimientos.

La ética es un factor clave de la calidad de la administración, donde en palabras de Cortina (2003), cada ser humano sea tratado como un fin en sí mismo, que tiene dignidad y no tiene pre-

cio, que no es intercambiable por un precio, que tiene un valor absoluto, que vale por sí mismo, que merece toda la dedicación de la economía, de la política y de la ciudadanía.

Hay un *ethos* en cada profesión, en el directivo ese *ethos* le dicta perseguir y lograr la ética de gestión. En la ética profesional, el principio más relevante es el del beneficio, es decir, el de los bienes y servicios que cada una de las profesiones ofrece a la sociedad y se relaciona estrechamente con los beneficiarios directos e indirectos de la actividad y con el modo en que éstos se brindan.

La ética está íntimamente relacionada con los valores y es la puesta en práctica de éstos bajo el parámetro de la dignidad humana.

Los valores son universales porque se aplican a todos los hombres, y son atemporales porque son de todos los tiempos. La cultura se define como el conocimiento y la organización de todas estas cualidades espirituales inmateriales, reunidas por el patrimonio cultural (Riemen, 2008).

Algunos autores consideran que no es que se pierdan los valores sino que cada época prioriza unos sobre otros. Los valores constituyen una fuerza interior que define y caracteriza a las personas, que da identidad y aglutina a los grupos humanos; los valores afectan la dimensión más profunda de las personas, que está representada por su conciencia y abarcan las esferas del conocimiento moral, sentimiento moral y acción moral, determinando las prácticas éticas de los directivos (Bilbeny, 2005; Álvarez, 2008; Lickona, 1994).

El liderazgo de un directivo de IES implica no sólo habilidades técnicas y políticas sino también éticas que le permitan enfrentar los desafíos morales que vive en su quehacer cotidiano y fomentar la producción de conocimiento científico de relevancia social en los principales actores de la institución educativa, a saber, los estudiantes y maestros. Para tal efecto el directivo pone en juego su eticidad.

El estilo de eticidad regula las interacciones y permite enfrentar los problemas sociomorales y organizarse a partir de la interacción de la persona con su medio social, circunstancias históricas,

juicio y autorregulación. Así, la eticidad es la forma en la que se interpretan y realizan valores en un contexto determinado, con la intención de dignificar la vida y esto tiene consecuencias en el liderazgo del directivo escolar que no sólo se entiende desde la perspectiva técnica y racional sino también a la luz de los principios éticos del mismo (Yurén, 2005).

La eticidad se ejerce desde la libertad. Donde no existe libertad no puede haber cultura, pero donde se expulsa a la cultura toda libertad carece de sentido, dejando paso a la arbitrariedad y la trivialidad (Riemen, 2008).

En la formación ética entra el conjunto de las representaciones de lo que la persona es, ha sido y quiere llegar a ser, construidas con su medio social y sus circunstancias históricas, junto con los valores personales, su concepción de vida buena, sus formas de vida moral, su capacidad de juicio, comprensión y autorregulación con lo cual enfrenta los problemas sociomorales (Yurén, 2005).

Sin embargo, prácticas burocratizadas en la gestión del conocimiento así como prácticas académicas indebidas minimizan la formación ética y dan lugar a priorizar las apariencias por encima de la producción de relevancia, desconociendo la figura y voz del estudiante. La manera en cómo el directivo enfrenta los desafíos morales promueve una cultura de valores en las IES y estas prácticas impactan no sólo la calidad educativa en la institución y la manera en que se responde a los fines científicos, profesionales y de divulgación, sino que además contribuyen a la construcción de la sociedad que queremos para el mañana en tanto que son experiencias y evidencias de formación para los estudiantes, ya que la ética y los valores son componentes que se aprenden desde la práctica cotidiana, se viven más allá del entendimiento conceptual de los mismos.

En su quehacer de gestión el directivo de IES, además de tener competencias para el dominio de las relaciones interpersonales y de las relaciones intergrupales, debe tener dominio del autoconocimiento para enfrentar los desafíos morales y las situaciones de irregularidad cuya

resolución está mediada por su formación y la puesta en práctica de un esquema de valores autónomo que le sirve para tomar decisiones sobre el bien y el mal que afectan el desarrollo de la organización educativa en un marco de políticas públicas que exigen cada vez más los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Estos procesos, a pesar de ser bien intencionados, fomentan prácticas académicas indebidas tanto en el directivo, en los profesores y hasta en los alumnos, quienes en el afán de cumplir estándares y exigencias de calidad de los programas que están clasificados en los padrones de excelencia, priorizan el llenado de papeleo o trabajo administrativo, el trabajo gerencial por encima del trabajo académico o de investigación a fin de obtener el financiamiento necesario para continuar con sus proyectos, en otras palabras, tales exigencias desembocan en prácticas mediocres, simulacros o vicios de la academia cuyo antídoto podría establecerse a partir del fomento de estrategias identitarias de los que integran la organización así como de la discusión de temas morales.

Las estrategias identitarias pueden construirse desde el concepto narrativo del yo propuesto por MacIntyre (2004) en su teoría aristotélica de las virtudes donde considera que la vida es un relato, una narración en la que se es el protagonista único y principal.

De tal modo, el autoconocimiento al cual subyace un esquema de valores es requisito para poderse conocer a sí mismo y a los demás; permite al directivo saber quién es quién dentro de la institución y qué puede ofrecer, respaldar a sus colaboradores, saber delegar a quien tiene solvencia moral, considerando el liderazgo estudiantil, académico y social (Álvarez, 2008).

### **El abordaje de los dilemas morales**

La formación moral del directivo debe estar encaminada al fomento de una cultura de valores y al desarrollo moral de sus actores, haciéndose las preguntas ya propuestas por Sucher (2008): ¿Cuál es la naturaleza del cambio moral? ¿Cómo se razona moralmente? ¿Cómo los líderes enfren-

tan sus decisiones morales? ¿En qué es diferente un líder moral de cualquier otro tipo de líder?

En el estudio de los valores se ha llegado a la conclusión de que el análisis de los dilemas morales ha sido muy útil para dar luz acerca de la problemática implícita en la ética de gestión. Tal análisis está basado en la concepción de desarrollo moral de Kohlberg (Lind, 2005) y busca el desarrollo del juicio moral y de competencias ciudadanas así como el desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas.

En el cuadro 1 se presenta la síntesis de estas aportaciones al estudio de la formación ética de directivos a través de los dilemas morales, historias de vida y estudios de casos, basadas en la concepción de desarrollo moral de Kohlberg. Dichas aportaciones fueron realizadas en diversos contextos y sirvieron como modelo para la creación del instrumento con el cual se obtuvo parte de la información en nuestra investigación.

### Metodología: un estudio exploratorio de carácter cualitativo

Al ser una investigación de carácter cualitativo se partió del supuesto teórico de que el alejamiento

de las prácticas académicas indebidas o mediocres al interior de la educación superior que se presentan en la resolución de dilemas morales en la gestión, a través de la formación ética de los directivos y la regulación mediante los procesos de transparencia y rendición de cuentas, contribuirá a la mejora de la credibilidad de las IES, a la recuperación de su *ethos* institucional, al incremento de la calidad educativa y por ende, al logro de su misión institucional.

La pregunta que ha sido el eje de nuestro interés es: ¿Cómo contribuye la ética de gestión mostrada en la resolución de dilemas morales que se dan al interior de las IES en el desarrollo moral de los actores de la organización?

Para responderla se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo y formación profesional y se exploró la ética de gestión del directivo a partir de un instrumento que presentaba situaciones dilema de las cuales tenía que responder qué haría en esa situación y cuál considera que sería la consecuencia de tal resolución; este instrumento se hizo con base en la metodología del análisis de dilemas presentado en el apartado anterior pero contextualizado en el entorno educativo.

**Cuadro 1**  
**Principales aportaciones para el abordaje de los dilemas morales y la formación ética**

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Descripción</i>
Almerinda Forte	2005	A través de un catálogo de situaciones morales mide las habilidades de razonamiento moral.
Lind	2005	Se cuenta una historia en la que se analiza grupalmente cuál es el dilema, se vota sobre la decisión y se presentan argumentos para decidir colectivamente al respecto.
Fritzsche y Oz - Shari Sias	2007	Se presentan dilemas éticos descritos en pequeños casos con posible desenlace a la situación problemática.
Weber	2010	Recrea escenarios de dilemas morales en una situación experimental donde se da la opción de presentar un juicio binario de elección (sí o no) con ocho declaraciones de razonamiento moral.
Sucher	2010	Propone la formación moral mediante el análisis de historias provenientes de la literatura y casos de gestión exitosa.

Fuente: elaboración propia con datos de Forte (2005), Fritzsche y Oz (2007), Lind (2005), Sias (2009), Sucher (2008) y Weber (2010).

Los informantes clave entrevistados fueron seleccionados bajo el criterio de su trayectoria y experiencia en gestión de la educación superior pública.

A continuación se presentan algunas de las preguntas del guión de entrevista realizado a expertos:

1. ¿De qué manera considera que el contexto de la sociedad moderna afecta las prácticas académicas y las del directivo?
2. ¿Cuál considera usted que es el impacto de las políticas públicas e institucionales que regulan el desempeño del directivo de IES?
3. ¿Cuáles son los dilemas morales más frecuentes que considera se enfrenta el directivo de IES públicas?
4. ¿Qué recomendaciones haría para que el directivo enfrente los dilemas de manera ética?
5. ¿Qué prácticas éticas aconsejaría usted para hacer que las organizaciones de educación superior aseguren la transparencia, la rendición de cuentas a la sociedad y la producción de un conocimiento científico de relevancia y de impacto a los problemas actuales?

Para la entrevista a profundidad realizada a directivos y ex directivos de la educación superior pública se presentaron en un primer momento algunas preguntas abiertas acerca de los principales desafíos de la ética de gestión en el marco de la rendición de cuentas que enfrenta el directivo, recomendaciones para una ética de gestión, situaciones que llevan a alguien a ser directivo, actividades que demandan mayor tiempo y cómo las exigencias de productividad pueden impactar la producción de conocimiento científico de relevancia social. En una segunda parte se plantearon seis posibles dilemas enfrentados en el ejercicio de la función directiva donde los informantes debían narrar el desenlace a ese planteamiento si es que se habían enfrentado a ello o tenían conocimiento de una situación así destacando el impacto

que tendría esa decisión; tales dilemas versaron sobre tópicos como estar entre la lealtad académica y la lealtad política, estar entre la negociación de los intereses de actores académicos y la conveniencia o logro de la misión institucional, la aplicación discrecional de la normatividad, la promoción de la producción de conocimiento con valor social *versus* la producción del conocimiento con valor económico o bien mencionar algún otro dilema que considerara importante en la labor del directivo y que no hubiera sido mencionado.

Las entrevistas a profundidad se realizaron con 15 informantes de los cuales fueron siete ex directivos de educación superior —cuatro de ellos también expertos en el área de gestión de IES—, cinco expertos en valores, gestión y democracia de las IES y tres directivos de IES en funciones.

Después de realizar la transcripción de entrevistas a expertos y directivos la información se abordó desde la *Grounded Theory* (GT) o Teoría Fundamentada a fin de analizar conceptos e integrarlos en categorías y proposiciones partiendo de los datos; así mismo la investigación se apoyó en la herramienta informática del Scientific Software Development Visual Qualitative Data Analysis (Atlas.ti) cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de grandes volúmenes de datos textuales, logrando procesos de codificación que permiten la generación de unidades hermenéuticas y redes conceptuales para poder interpretar los factores éticos que intervienen en la resolución de los conflictos morales.

### **Principales hallazgos: desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de los dilemas morales**

De la información obtenida a partir de la transcripción de las entrevistas a profundidad realizadas a directivos, ex directivos y expertos en el ámbito de la gestión y la educación superior se codificaron 341 comentarios los cuales se clasificaron en 143 códigos. Estos códigos fueron agrupados en familias que a su vez se agruparon en súper familias dentro de otras tres grandes fa-

milias que fueron el contexto social, el contexto institucional y el contexto de la identidad y formación ética del directivo.

El cuadro 2 da cuenta de la clasificación que se utilizó en el Atlas.ti y que permitió generar más adelante unidades hermenéuticas y mapas conceptuales interpretativos de la ética de gestión.

Al buscar los principales dilemas que enfrenta el directivo en el ejercicio de su gestión surgen otros elementos dignos de considerarse en el es-

tudio de la ética de gestión, los cuales se presentan en los siguientes cuadros.

Dentro de los 143 códigos cabría destacar aquellos de mayor iteración, es decir, los códigos que se presentaron con mayor frecuencia en diferentes entrevistas o reiteradamente en la misma y que por lo tanto dan cuenta de su importancia.

La iteración se presenta en la columna numérica del extremo derecho, seguida por la columna de los códigos, sigue en ese orden lo que corres-

**Cuadro 2**  
**Agrupación de códigos en familias, súper familias y mega familias en relación con el contexto social**

<i>Mega familia</i>	<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>
CONTEXTO SOCIAL DE EXIGENCIAS DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	Sociedad moderna	Organización	1. Demanda a las IES
		Globalización	2. Pérdida de multiculturalidad
		Desigualdad	3. Reproducción de prácticas
			4. Pauperización
	Desarrollo	5. Ciudadanización	
	Modelo de gestión neoliberal aplicado a las IES	Implicaciones	6. Aparición de gestócratas
			7. Gatopardismo
			8. Pauperización
			9. Valores académicos modificados
			10. Pérdida de autonomía
			11. Lógica de mercado
			12. Desarticulación con la sociedad
	Políticas públicas	Evaluación del trabajo y la productividad	13. Direccionalidad y reserva en los temas de investigación
			14. Perseguir el financiamiento
			15. Mediación del financiamiento
			16. Imposición y aparición por modas
			17. Criterios internacionales
			18. Con pretensión de impacto social
			19. Sobre trabajo
			20. Papeleo exhaustivo
			21. Simulación
			22. Normativas transparentes
		23. Desarticulación con la sociedad	
		24. Lograr indicadores	
		25. Inflexibilidad	
	Contra la corrupción	26. Rendición de cuentas	
		27. Ambivalencia	
		28. Reducir diferencias sociales	

<i>Mega familia</i>	<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>
		Críticas	29. Ya no funcionan (las políticas públicas)
			30. Legítimas prácticas
			31. Acartonamiento
			32. Corrupción
			33. Simulación
			34. Improvisación
		Resignificación	35. Dar otro uso
			36. Asignar más recursos
			37. Cambio de representaciones mentales
			38. Deslegitimar discursos
			39. Dignificación
			40. Ciudadanía
		Instrumentación	41. Demanda a las IES
			42. En la institución
43. En los profesores			
44. En los directivos			

**Cuadro 2 (continuación)**

**Agrupación de códigos en familias, súper familias y mega familias en relación con el contexto institucional**

<i>Mega familia</i>	<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>
CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	Identidad de las IES	Espíritu de las IES (al interior)	45. Autonomía
			46. Desarrollo del pensamiento racional
			47. Creación del conocimiento
			48. Promoción de valores
			49. Formación ciudadana
			50. Pérdida de vocación institucional y desarrollo de nichos identitarios
		Impacto social (al exterior)	51. Cambio de paradigmas
			52. Identidad indiferenciada (todólogos)
			53. Proveer de ciudadanos
			54. Articulación con la sociedad
			55. Tener una función anticipatoria
			Procesos de selección del directivo
	57. Requisitos		
	58. Liderazgo		
	59. Revisión de criterios		
Latentes	60. Revisión de criterios		
	61. Grupos de poder		
	62. Endogamia		
	63. Conexionismo		
	64. Saltamontismo		
65. No se profesionaliza la actividad directiva			

	Ética de Gestión	Definición	66. Concepto
			67. Distinción con gestión ética
		Criterios de decisión	68. Habilidades
			69. Tareas
	70. Valores		
	Prácticas decrementales	Autoridades	71. Uso discrecional del poder
			72. Recomendaciones
			73. Sindicalismo
			74. Falta de respaldo al directivo
			75. Burocratización
		Directivo	76. Autoritarismo
77. Individualismo o carrera política			
78. Individualismo			
79. Simulación en rendición de cuentas			
80. Postergamiento en la toma de decisiones			
81. Preferencialismo			
82. Falta de formación en gestión			
83. Dejar al último lo académico			
84. Negación de la norma			
Académicos		85. Mafias y grupos de poder	
		86. Credencialismo	
		87. Falta de respaldo al directivo	
		88. Ausentismo	
		89. Apatía	
		90. Resistencia al cambio	
		91. Invisibilizar al alumno	
		92. Simulación	
93. Trabajos de investigación plagiados			
94. Cangrejismo			
Alumnos		95. Simulación	
Administración	96. Estructura vertical o panóptica		
	97. Burocracia		
	98. Discontinuidad en el proyecto		
Legislación y normatividad	99. Corrupción		
	100. Burocracia		
	101. Libre interpretación		

**Cuadro 2 (continuación)**  
**Agrupación de códigos en familias, súper familias y mega familias en relación**  
**en el contexto de la identidad y la formación ética del directivo**

<i>Mega familia</i>	<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>
CONTEXTO DE LA IDENTIDAD Y LA FORMACIÓN ÉTICA DEL DIRECTIVO	Autoconciencia	Identidad	102. Liderazgo de función
			103. Motivaciones para ser directivo
			104. Reflexividad
			105. Solidez moral
			106. Inexperiencia
			107. Predilección por ciertas tareas
	Tareas del directivo	Normatividad	108. Aplicación de la legislación
			109. Libre interpretación
			110. Promoción de normas y políticas
			111. Rendición de cuentas
			112. Transparentar evaluaciones
			113. Burocráticas y administrativas
			114. Delimitar funciones de actores en la institución
		Logro de la misión	115. Conocimiento de la institución
			116. Conocimiento de las personas
			117. Promoción de valores
			118. Colaboración interinstitucional
			119. Logro de financiamiento
			120. Producción relevante
			121. Planeación de actividades
			122. Formación ciudadana
		Relaciones	123. Trabajo colegiado
			124. Definir líneas académicas y de investigación
125. Conciliación de intereses			
126. Alianzas			
127. Con autoridades			
Oportunidades de formación	Para la Gestión	128. Representatividad con superiores	
		129. Representación de la institución ante otras instancias	
		130. Carencia	
		131. Búsqueda deliberada	
		132. Experiencia sobre la marcha	
		133. Formación continua	

	Dilemas morales (del directivo respecto a)	Superiores	134. Autoritarismo
			135. Preferencialismo
			136. Conciliación de intereses
		Docentes	137. Conciliación de intereses
			138. Desempeño
			139. Maltrato a alumnos
			140. Problemas personales
		Legislación	141. Promoción a pesar de saber que no funcionan
		Gasto de tiempo	142. Burocracia
			143. Actividades de rutina

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

**Cuadro 3**  
**Iteración de códigos del contexto institucional**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	<i>Interacción</i>
Procesos de selección del directivo	Manifiestos	Sistemas de elección del directivo	3
		Requisitos	3
		Liderazgo	2
		Revisión de criterios	2
	Latentes	Revisión de criterios	2
		Grupos de poder	5
		Endogamia	1
		Conexionismo	2
		Saltamontismo	3
		No se profesionaliza la actividad directiva	4
Prácticas decrecionales	Autoridades	Uso discrecional del poder	1
		Recomendaciones	6
		Sindicalismo	4
		Falta de respaldo al directivo	1
		Burocratización	1

	Directivo	Autoritarismo	4
		Individualismo o carrera política	11
		Individualismo	1
		Simulación en rendición de cuentas	1
		Postergamiento en la toma de decisiones	1
		Preferencialismo	1
		Falta de formación en gestión	2
		Dejar a lo último lo académico	1
		Negación de la norma	1
	Académicos	Mafias y grupos de poder	4
		Credencialismo	1
		Falta de respaldo al directivo	1
		Ausentismo	1
		Apatía	3
		Resistencia al cambio	3
		Invisibilizar al alumno	5
		Simulación	6
		Trabajos de investigación refriteados	1
		Cangrejismo	1
	Alumnos	Simulación	1
	Administración	Estructura vertical o panóptica	1
		Burocracia	2
		Discontinuidad en el proyecto	1
	Legislación y normatividad	Corrupción	3
		Burocracia	2
		Libre interpretación	2

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

ponde a la columna de la familia y finalmente la columna del extremo izquierdo es para la súper familia (véase cuadro 3).

Siguiendo en importancia a los códigos de mayor iteración se consideran aquellos códigos cuya iteración no fue muy alta pero que sin embargo se presentan en diferentes familias, estos códigos permiten la unión de dos o más familias

y entretejen un mapa conceptual explicativo en un entramado de relaciones, como se presenta en la figura 2 generada por el programa Atlas.ti. Tales fueron el código simulación que es compartido por evaluación del trabajo y la productividad y que está también presente en las críticas que se hacen a las políticas públicas.



Dentro del contexto social, un aspecto que sobresale es el código de los valores académicos modificados como puede apreciarse en el cuadro 4 dentro de las implicaciones del modelo de gestión neoliberal aplicado a las IES, con una iteración de 22.

Los valores académicos modificados están fuertemente relacionados con la simulación que se hace ante las exigencias desprendidas de las políticas públicas cuando se evalúa el trabajo académico y la productividad. Ante la presión es común la simulación. Es de destacar el código simulación con una iteración de 8 y el código perseguir el financiamiento con una iteración de 7 en el cuadro 5.

En el cuadro 6 se destaca la necesidad de instrumentar las políticas públicas en la institución para que de este modo se asegure que los procesos burocráticos no están obstaculizando la implementación de dichas políticas.

Puede apreciarse que los códigos de mayor iteración del contexto institucional equivalen a

los de grupos de poder determinantes en la selección del directivo, el individualismo o carrera política como práctica decremental relacionada con su identidad profesional. En cuanto a prácticas decrementales en autoridades destaca el sindicalismo y las recomendaciones de personal en su contratación, en tanto que la simulación está muy presente como práctica decremental del académico.

Si bien con menor iteración o menor coincidencia en la información de los entrevistados se agrega en el cuadro 7 los códigos generados a partir de la súper familia identidad de las IES del contexto institucional de la educación superior.

El cuadro 8 muestra que uno de los temas cuya revisión es urgente es la selección del directivo. La selección del directivo conlleva situaciones manifiestas y otras latentes, de las cuales las de mayor impacto son las latentes como los grupos de poder, el saltamontismo y el no profesionalizar la actividad directiva.

**Cuadro 5**  
**Código simulación en agrupación de códigos del contexto social**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	$\Sigma$
Políticas públicas	Evaluación del trabajo y la productividad	Perseguir el financiamiento	7
		Mediación del financiamiento	2
		Imposición y aparición por modas	2
		Criterios internacionales	2
		Con pretensión de impacto social	2
		Sobre trabajo	1
		Papeleo exhaustivo	1
		Simulación	8
		Normativas transparentes	2
		Desarticulación con la sociedad	2
		Lograr indicadores	1
		Inflexibilidad	1
	Contra la corrupción	Redención de cuentas	3
		Ambivalencia	3
		Reducir diferencias sociales	1

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

**Cuadro 6**  
**Necesidad de instrumentación de políticas públicas**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	$\Sigma$
Políticas públicas	Críticas	Ya no funcionan (las políticas públicas)	3
		Legitiman prácticas	1
		Acartonamiento	2
		Corrupción	4
		Simulación	1
		Improvisación	1
	Resignificación	Dar otro uso	2
		Asignar más recursos	2
		Cambio de representaciones mentales	2
		Deslegitimar discursos	4
		Dignificación	2
		Ciudadana	1
	Instrumentación	Demanda a las IES	1
		En la institución	11
	En los profesores	3	

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

**Cuadro 7**  
**Identidad de las IES del contexto institucional de la educación superior**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	$\Sigma$
Identidad de las IES	Espíritu de las IES (al interior)	Autonomía	2
		Desarrollo del pensamiento racional	1
		Creación del conocimiento	1
		Promoción de valores	2
		Formación ciudadana	1
		Pérdida de vocación institucional y desarrollo de nichos identitarios	1
		Cambio de paradigmas	2
		Identidad indiferenciada (todólogos)	1
	Impacto social (al exterior)	Proveer de ciudadanos	2
		Articulación con la sociedad	2
		Tener una función anticipatoria	1

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Al indagar sobre el desenlace de los dilemas enfrentados encontramos que casi todos estos dan lugar a prácticas decrementales, de las que destacan el ver la acción directiva con individualismo o como una posibilidad de avanzar en la carrera política (véase cuadro 9).

Como se muestra en el cuadro 10, las prácticas decrementales también se dan en los académicos y aquí se presenta la simulación con mayor iteración, en tanto que la libre interpretación de la norma da lugar a situaciones de corrupción.

Uno de los hallazgos que consideramos más importantes fue el hecho de que casi todos estos dilemas dan lugar a prácticas simuladas o decrementales, contrario a lo que se esperaría como un desenlace que apuntara hacia la ética de gestión.

Los principales dilemas morales enfrentados que refieren directivos y ex directivos se enlistan a continuación:

- Conciliar intereses de los distintos actores en la institución.
- Gasto de tiempo en actividades burocráticas.
- Problemas personales de los académicos que son traídos de casa.
- Lidiar con el autoritarismo de funcionarios.

- Asumir personal recomendado.
- Someterse a excepciones a la normativa por parte de superiores.
- Disminuir su ingreso económico por aceptar la labor directiva.
- Persuadir a otros acerca del sistema de evaluación a pesar de encontrar deficiencias en el mismo.
- Atender a presiones de reglamentación y de desempeño.

La figura 3 muestra las prácticas decrementales que se dan en autoridades, en tanto la figura 4 las que se dan en el directivo y la figura 5 representa las que se dan en académicos, según la información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas a directivos, ex directivos y expertos.

### Conclusiones

La información obtenida a partir de los directivos se ha comparado con la de los expertos, con lo cual se ha obtenido una tipología de conflictos y se ha podido observar que las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas.

**Cuadro 8**  
**Selección del directivo del contexto institucional de la educación superior**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	<i>Iteración</i>
			$\Sigma$
Procesos de selección del directivo	Manifiestos	Sistemas de elección del directivo	3
		Requisitos	3
		Liderazgo	2
		Revisión de criterios	2
	Latentes	Revisión de criterios	2
		Grupos de poder	5
		Endogamia	1
		Conexionismo	2
		Saltamontismo	3
		No se profesionaliza la actividad directiva	4

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

**Cuadro 9**  
**Prácticas decrementales de autoridades y directivos en el contexto institucional de la educación superior**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	<i>Iteración</i>
			$\Sigma$
Prácticas decrementales	Autoridades	Uso discrecional del poder	1
		Recomendaciones	6
		Sindicalismo	4
		Falta de respaldo al directivo	1
		Burocratización	1
	Directivo	Autoritarismo	4
		Individualismo o carrera política	11
		Individualismo	1
		Simulación en rendición de cuentas	1
		Postergamiento en la toma de decisiones	1
		Preferencialismo	1
		Falta de formación en gestión	2
		Dejar a lo último lo académico	1
		Negación de la norma	1

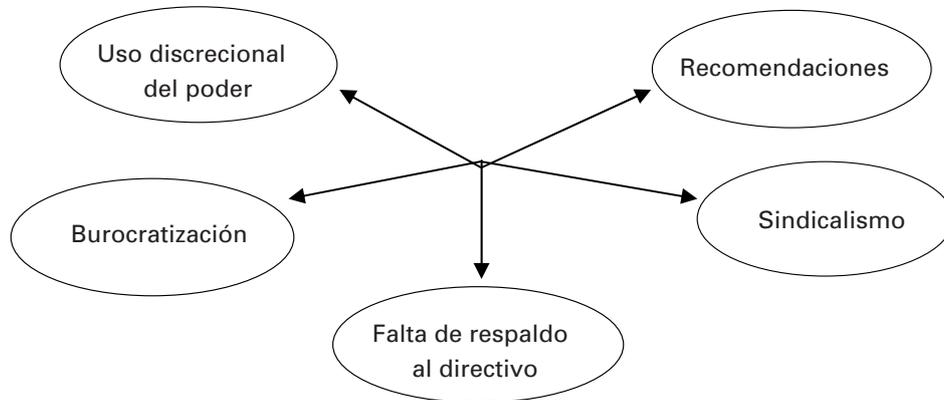
Fuente: elaboración personal con base en las entrevistas realizadas.

**Cuadro 10**  
**Prácticas decrementales de otros actores en el contexto institucional de la educación superior**

<i>Súper familia</i>	<i>Familia</i>	<i>Código</i>	<i>Iteración</i>
			$\Sigma$
Prácticas decrementales	Académicos	Mafias y grupos de poder	4
		Credencialismo	1
		Falta de respaldo al directivo	1
		Ausentismo	1
		Apatía	3
		Resistencia al cambio	3
		Invisibilizar al alumno	5
		Simulación	6
		Trabajos de investigación refritos	1
		Cangrejismo	1
	Alumnos	Simulación	1
		Administración	Estructura vertical o panóptica
	Burocracia		2
	Discontinuidad en el proyecto		1
	Legislación y normatividad	Corrupción	3
		Burocracia	2
		Libre interpretación	2

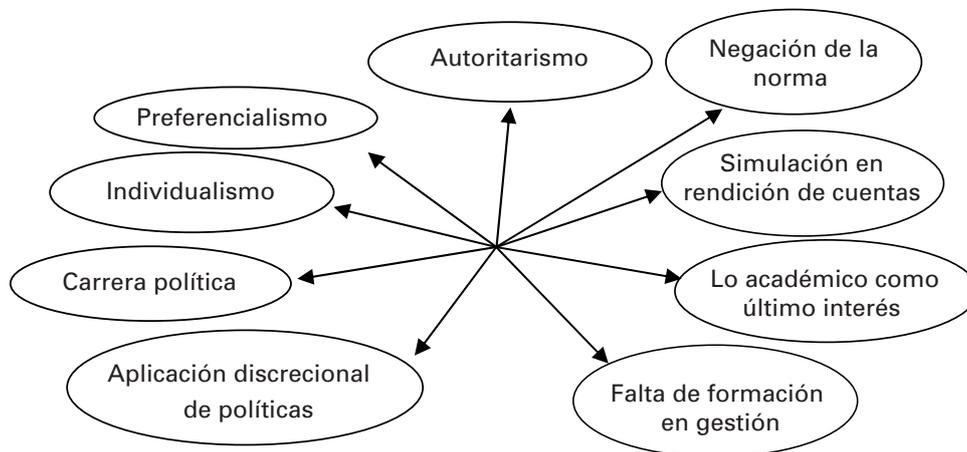
Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

**Figura 3**  
**Prácticas decrementales en autoridades**



Fuente: elaboración personal con base en las entrevistas realizadas.

**Figura 4**  
**Prácticas decrementales en el directivo**



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

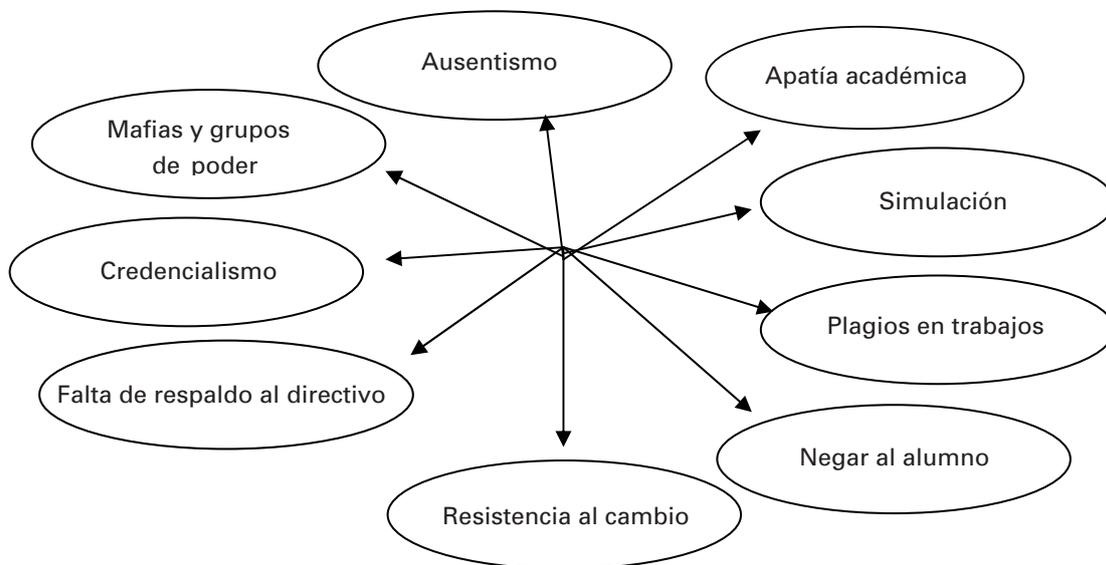
Si bien es difícil generar un modelo explicativo de la ética de gestión, los elementos originados a partir del tratamiento de datos y el análisis cualitativo permiten fundamentar una serie de conclusiones y reflexiones que a continuación se discuten.

La universidad es la casa del cultivo de la verdad y del cultivo del saber y como tal no es posible concebir una actividad que priorice los intereses personales o burocráticos por encima de los académicos.

Sin embargo, productividad y competitividad han predominado por encima del impacto y relevancia social de las aportaciones de las IES y de la producción ética del conocimiento. Las IES se han burocratizado y han generado que cambien los valores académicos hacia una lógica mercantil.

Las implicaciones de esas exigencias de productividad impuestas a las IES dan lugar a una desarticulación con la sociedad, es decir, que lo que se produce como conocimiento al interior

**Figura 5**  
**Prácticas decrementales en académicos**



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

de la organización educativa no está teniendo un impacto favorable en la sociedad y eso ha generado una mayor pauperización, de modo que la educación no ha logrado contribuir completamente a la desarticulación de la desigualdad social.

A través del análisis e interpretación transversal y horizontal de los datos obtenidos por las entrevistas a profundidad consideramos que los directivos llegan a la organización educativa con múltiples deficiencias en su formación ética, deficiencias que difícilmente reparan durante su permanencia en el cargo, por lo cual se hace urgente la promoción de una ética de gestión en los programas de formación en la acción destinados a directivos de instituciones educativas.

Los factores que obstaculizan la formación ética de los directivos están relacionados con los criterios inadecuados de selección en directivos, por lo que se hace urgente la revisión de los temas de acceso al puesto, temas latentes y manifiestos, su enfrentamiento con circunstancias de irregularidad, con los intereses y motivaciones

que le llevan a ser directivo y con las limitaciones de un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás actores institucionales que conforman la organización, así como el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

Por otra parte las políticas públicas tendrían que estar encauzadas a la rendición de cuentas donde la autoevaluación y la heteroevaluación se conformaran como una manera más de ejercer la ciudadanía dentro de la vida académica y con ello reducir la ambivalencia de la que son presas; sin embargo, la falta de instrumentación a diferentes niveles institucionales (en directivos, personal administrativo, alumnos y profesores) así como la falta de una urgente resignificación en las mismas no ha permitido deslegitimar discursos ni dignificar a sus actores.

El impacto de estas políticas públicas y de las exigencias de productividad para cubrir ciertos estándares ha traído diversas implicaciones en la vida académica y en la cultura de la organización educativa, entre las que destacan los

valores académicos modificados, la pérdida de autonomía, la lógica de mercado, la aparición de gestócratas encargados de vigilar que dichas exigencias se observen aún si esto resulta en una dirección contraria al fomento del pensamiento libre y autónomo y a la equidad social.

Otra situación conflictiva que se encontró en el directivo fue la de tener que decidir en el empleo del tiempo para resolver problemas burocráticos o los meramente académicos, es decir, prevalece la preocupación por el llenado de formularios exigidos que por alcanzar los objetivos de la misión de la institución.

No puede hablarse de democracia mientras persista en las instituciones la existencia de cuerpos cerrados, con privilegios exclusivos y omnipotentes donde se den situaciones de corrupción, cuando en realidad sus acciones se alejan cada vez más de las funciones que dan sentido a las IES que son el fomento al pensamiento libre y la producción de conocimiento científico de relevancia e impacto social.

Los organismos que observen la rendición de cuentas deberán contemplar el implementar la evaluación y la autoevaluación asumiendo el riesgo que conlleva el autoengaño, pero considerando que es la heteroevaluación la que puede tener un mayor impacto en las acciones de los actores de la educación.

La labor del directivo va impregnada del desafío de promover una cultura de valores al interior de la institución que prepare a los alumnos en el pensamiento libre, autónomo, ciudadano y responsable que les permita enfrentarse a las exigencias de un mundo cambiante y globalizador donde cada vez es más urgente rescatar su voz silenciada por las prácticas académicas indebidas; sin embargo esta labor se ve obstaculizada cuando el directivo ve comprometido su tiempo en actividades que poco o nada tienen que ver con lo académico, como son las burocráticas o de representatividad en actos políticos.

Es en la cultura organizacional que promueve el directivo donde comienzan a manifestarse y vivirse en el día a día los valores de equidad y solidaridad que entran en juego con el contexto

de esta nueva era de las sociedades digitales que confluye junto con los desafíos de una sociedad cada vez más marcada por la desigualdad y la injusticia. La ética de gestión significa la posibilidad de dignificar a las personas y de darle sentido y utilidad a la educación fomentando el desarrollo moral de sus educandos.

En relación al perfil ético del directivo, el estudio encontró que los aspectos éticos para tener una gestión son aquellos que permiten fomentar la corresponsabilidad y el trabajo colegiado, lograr la colaboración interinstitucional, transparentar evaluaciones, simplificar los códigos éticos y hacerlos lo más pertinentes posibles, formular una clara definición de sus propósitos, fortalecer los mecanismos de reclamaciones y equidad, incorporar temas relativos al comportamiento profesional de los profesores en los diversos cursos de formación previa y en servicio, así como fomentar la libertad académica y el derecho de los académicos a investigar, enseñar y publicar sin control ni limitaciones para que su libertad, autonomía y crítica no esté subordinada a ningún poder político o económico y puedan las IES cumplir la función principal descubriendo la verdad.

### Fuentes bibliográficas

- Bauman, Z. (2005). *Vida líquida*, México, Paidós.
- Billbeny, N. (2005). *La Revolución en la Ética*, Tercera edición, Barcelona, Anagrama.
- Carbajal y Fierro, C. (2005). *Mirar la práctica docente desde los valores*, México, Gedisa.
- Castells, M. (2006). *La era de la información; Economía, sociedad y cultura: La sociedad red*, México, Siglo XXI Editores.
- Cazés, D. (2002). *Universidad nacional y democracia*, México, UNAM.
- López, R. (1995). "Cambios estructurales en las universidades públicas", en Esquivel, J. (comp.), *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*, México, UNAM.
- Macintyre, A. (2004). *Tras la virtud*, Segunda reimpresión, Barcelona, Editorial Crítica.

- Papalia, D. (2005). *Desarrollo humano*, Novena edición, México, McGraw-Hill.
- Riemen, R. (2008). *Nobleza de espíritu: una idea olvidada*, México, Pértiga.
- Sucher, S. (2008). *The Moral Leader*, New York, Routledge.
- Yurén, T.; Navia, C. y C. Saenger (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*, Barcelona, Pomarés.

### Publicaciones periódicas

- Casanova, H. (2006). "Educación superior y sociedad en México: los retos del siglo XXI". *RISEU-WEB Red de Investigadores sobre educación superior* [en línea]. Disponible en <[http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0023.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0023.pdf)> [consultado el día 10 de abril de 2009].
- Miguel, Jesús M. de. (2001). "Universalizando la universidad", *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas* [en línea], número 93, sin mes, disponible en <[www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_093\\_16.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_093_16.pdf)> [consultado el día 26 de diciembre de 2009].
- Hallak, J. y M. Poisson (2005). "Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto", *Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional* [en línea], disponible en <<http://equip123.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>> [consultado el día 14 de abril de 2009].
- Silva, J. (2002). "¿Qué es eso de ética profesional?", *Revista Contaduría y Administración* [en línea], disponible en <<http://invesmer.tripod.com/eticaprofesional.pdf>>.

### Otras fuentes

- Álvarez, I., (2008). "La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias", conferencia dictada durante el *Segundo Simposio Internacional de Educación y Valores*. Universidad Juárez del estado de Durango, 22 de febrero de 2007.

- Cortina, A. (2003). "La real gana: ética del voluntariado", *Veterinaria Online* [en línea]. Disponible 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)> [consultado el día 16 de agosto de 2009].
- Forte, A. (2005). "Locus of control and the moral reasoning of managers", *Journal of Business Ethics*, núm. 58: 65-77.
- Fritzsche, D. y E. Oz (2007). "Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making", *Journal of Business Ethics*, número 75: 335-343.
- Ibarra, E. (2003). "Efectos institucionales de las políticas de modernización universitaria en México: autonomía, gobernabilidad y nuevas formas de organización", en Cazés, D. y R. Delgado (comps.), *Hacia una política de Estado para la educación superior en México*, México, UAZ/Porrúa [en línea]. Disponible en <[http://www.estudiosdeldesarrollo.net/coleccion\\_america\\_latina/hacia\\_una\\_politica\\_de\\_edo/Hacia8.pdf](http://www.estudiosdeldesarrollo.net/coleccion_america_latina/hacia_una_politica_de_edo/Hacia8.pdf)> [consultado el día 17 de abril de 2009].
- Lickona, T. (1994). "Educación del carácter" Ponencia magistral en Foro Internacional Educación y Valores del IFIE [en línea], disponible en <<http://www.ifie.edu.mx/IfieWeb/Publicacion1.html>> [consultado el día 20 de abril de 2013].
- Lind, G. (2005). "El método Konstanz de Dilemas Morales Guía 1", *Revolución educativa Colombia aprende* [en línea]. Guía número 1, septiembre 2005, Bogotá, Libertad y Orden, disponible en <[www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2005\\_1-GuiaDilemasMorales-03.pdf](http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2005_1-GuiaDilemasMorales-03.pdf)> [consultado el día 17 de septiembre de 2010].
- Rama, C. (2004). "Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización" en *Universidades* [en línea] núm. 28, julio-diciembre 2004, Unión de Universidades de América Latina y El Caribe. Disponible en <<http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>> [consultado el día 21 de abril de 2009].

Sias, S. (2009). "Substance Abuse Counselors and Moral Reasoning: Hypothetical and Authentic Dilemmas", *Journal Counseling and Values*, número 53: 195-201.

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

Yurén, T. (2009). "Educar en el presente para la eticidad del futuro", conferencia magistral dictada durante el *Simposio Nacional de Educación y Eticidad. Homenaje a Teresa Yurén Camarena*, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, julio 2009.