

Gestión Didáctica Sinérgica; Una nueva forma de hacer Docencia en El Salvador.

Synergistic Didactic Management; A new way of teaching in El Salvador.



Recibido: 10/11/2023

Aceptado: 9/03/2024

Raúl Francisco Díaz Mendoza

Universidad de El Salvador

rauldiazgogo@gmail.com

ORCID: 0009-0004-0870-3525

Resumen

En las instituciones de educación superior, poco a poco, se ha venido adquiriendo conciencia del valor que tiene la docencia en los procesos de formación de los futuros profesionales, siendo esta la función sustantiva que, se lleva a cabo con más frecuencia e intensidad en el nivel educativo terciario. Hoy se sabe y se acepta que ser un docente de calidad no es sinónimo de ser un profesional experto, únicamente; la docencia es mucho, más que eso e incluye, entre otras la dimensión didáctica – epistémica, la didáctica – axiológica y la gestión crítica de grupos y del conocimiento formativo.

Cada periodo histórico de la cultura occidental ha registrado a nivel macro el surgimiento de ciertas teorías educativas, las cuales han sido generadas como producto de las características de la realidad (entornos e intornos) social y a su vez de los equilibrios y desequilibrios de las fuerzas hegemónicas interactuantes; estas teorías generales han venido siendo el marco empleado para teorizar y llevar a cabo los procesos docentes, en aras de lograr la formación del ciudadano y de los profesionales requeridos. En este trabajo se presenta una teoría que parte de considerar a la “Didáctica Gestora” como el elemento nucleador y sinérgico del ejercicio de la docencia para lograr mejores niveles de calidad en la educación a nivel áulico.

Las investigaciones han demostrado, en la mayor parte de situaciones estudiadas a nivel mundial que, es la docencia la variable independiente y con mayor influencia en la calidad de la educación, luego le sigue la administración educativa y la red socio – emocional en la que se circunscribe cada estudiante (Osorio, G. M. et al. 2009. P.267). Con base en la información anterior, no es aventurado afirmar que el mejoramiento continuo e innovador de la docencia y de los docentes es una tarea inaplazable de todas las instituciones que desean lograr niveles crecientes de calidad.

La praxiología docente a nivel superior, hace obligado su replanteamiento innovador tanto a nivel teórico como práctico y es en este sentido que se presenta como una teoría de la didáctica denominada “Gestión sinérgica de la Docencia”, desde los avances de la administración educativa y general, tal como ocurrió en el pasado con los avances de la psicología, la sociología y la filosofía educativa entre otras disciplinas. Esta teoría tiene como propósito principal explicar, comprender e incidir en el mejoramiento innovador de las prácticas docentes, en tanto la docencia es, fundamentalmente, gestión áulico- didáctica de la educación y del conocimiento.

Palabras claves: Didáctica, Administración o gestión, Docencia, Sinergia, Teoría educativa.

Abstract

In higher education institutions, there has been a growing awareness of the value of teaching in the training processes of future professionals. This is the substantive function that occurs most frequently and intensely at the tertiary educational level. Today, it is known and accepted that being a quality educator is not synonymous with merely being an expert professional; teaching encompasses much more than that and includes, among other aspects, the didactic-epistemic dimension, the didactic-axiological dimension, and the critical management of groups and formative knowledge.

Each historical period of Western culture has recorded the emergence of certain educational theories at a macro level, which have been generated as a product of the characteristics of social reality (environments and surroundings) and the balances and imbalances of the interacting hegemonic forces. These general theories have served as the framework for theorizing and carrying out teaching processes, aimed at achieving the education of citizens and the professionals required. This work presents a theory that considers "Managerial Didactics" as the central and synergistic element of teaching practice to achieve higher quality levels in classroom education.

Research has demonstrated, in most situations studied worldwide, that teaching is the independent variable with the greatest influence on the quality of education, followed by educational administration and the socio-emotional network surrounding each student (Osorio, G. M. et al. 2009, p. 267). Based on the above information, it is not unreasonable to assert that the continuous and innovative improvement of teaching and educators is an

urgent task for all institutions wishing to achieve increasing levels of quality.

The teaching praxiology at the higher level necessitates its innovative rethinking both theoretically and practically. In this sense, it is presented as a theory of didactics called "Synergistic Management of Teaching," drawing from the advances in educational and general administration, just as occurred in the past with advancements in psychology, sociology, and educational philosophy among other disciplines. The main purpose of this theory is to explain, understand, and impact the innovative improvement of teaching practices, as teaching fundamentally involves the classroom-didactic management of education and knowledge.

Keywords: Didactics, Administration or management, Teaching, Synergy, Educational theory

Introducción

Nunca antes en la historia moderna hubo cambios tan vertiginosos y profundos en la humanidad con el poder de afectar a todas las colectividades y a cada uno de sus miembros, tal como viene ocurriendo en la actualidad (García, G. Carmen. 2009. P 256); transformaciones políticas, culturales, innovaciones tecnológicas flash, cambios sociológicos profundos, la concentración internacional del poder militar y de mercados, la proclividad al éxito inmediato y al dios dinero y sin esfuerzo, las crisis axiológicas, las emigraciones, las tecnologías de la comunicación y el miedo, así como, la desconfianza de todos con todos (Arredondo, G. Victor, M. 2009.P 152) La realidad esencial mencionada permite cuestionarse: ¿Cómo los cambios que están ocurriendo en la sociedad exigen innovaciones y transformaciones cualitativas en la praxis docente en la educación superior?

Los fenómenos arriba señalados, entre otros, han transformado radicalmente la esencia del ser y del desempeño tanto de los educandos

como de los docentes de este tiempo. Sin duda ante un nuevo alumnado en situaciones críticas, lo menos que puede ocurrir es que también se transforme el ejercicio de la docencia, para que pueda brindar soluciones educativas de calidad ante las problemáticas enfrentadas, acordes con la naturaleza de los propios estudiantes y a las ventajas del entorno institucional y entorno social. La sociedad ofrece nuevas oportunidades, pero a su vez demanda nuevas respuestas educativas de forma y de fondo, entonces, cabe cuestionarse: ¿Cuáles son los nuevos roles de los docentes de educación superior?

Los desafíos socio – educativos críticos, no presentes con anterioridad en la realidad, exigen una teoría nueva para construir y practicar la docencia a nivel superior, adelantándose a las exigencias sociales, y hacer, sinérgica con los estudiantes, con las familias y con las fuerzas educadoras de la sociedad, una educación con calidad presente y futura, incorporando en sus respuestas los avances de las ciencias que conforman a la educación como campo científico – filosófico.

Hoy, más que nunca se hace indispensable en el ámbito de la docencia la construcción de una nueva concepción del poder socio – educativo de los estudiantes, construcción que permita superar las relaciones verticales (impositivas) del profesor con los alumnos (De Conceptos de Docencia-didáctica. 2018. P. 2), pasando por interacciones horizontales (consultivas), para luego arribar a interacciones radiales (empoderamiento participativo). La relación radial en la docencia, integrada de hecho y en forma sinérgica a todas las demás relaciones educador - educando, las utiliza situacionalmente, y demanda del profesor nuevos compromisos y roles. Si se da por sentado que se requiere de una nueva forma y fondo de relación profesor – estudiante, es válido interrogarse: ¿Cuáles son las nuevas categorías y la mayor o menor centralidad de las mismas en una teoría innovadora de la docencia?

Fundamentación

La docencia en la cultura occidental tiene una larga tradición (siglo V a C) y en consecuencia una fuerte identidad como profesión la cual, ha venido siendo conquistada a través de los siglos. Uno de los elementos fuertes de dicha identidad es el reconocimiento de la misma como un proceso científico – artístico, dado que su ejercicio se basa en los aportes de diferentes ciencias y en la mayor o menor capacidad de los docentes para su aplicación a contextos, grupos y personalidades particulares. Las teorías educativas son para los docentes principios y conocimientos organizados que tratan de describir, explicar y predecir los fenómenos que conforman los procesos educativos y no solo los relativos a la enseñanza-aprendizaje (La Utilidad de las Teorías en la Práctica Docente. 2018. P 9) y Villegas Abelardo. 2005 P. 45).

El logro de estos propósitos educativo – docentes, es lo único que puede hacer posible que la sociedad supere la prolongada crisis y decadencia axiológica, crisis que a partir de este punto se convierte en integral y peligrosa. L tiene que estar centrada en la reconstrucción socio – moral del tejido social y por ende de , dejando de focalizarse en la adquisición ds, únicamente, lo que haría posible la educación integral de los educandos en culturas profesionales. El proceso educativo tiene que ser en estos términos, profundamente, formativo con el medio ambiente y comprometido tanto con la persona como con la sociedad; identidad cultural global y profesional estará ligada al desarrollo global, al a continuoal lo del espíritu

Los propósitos tradicionales de la educación, más los nuevos en esta era del conocimiento a la que nuestra sociedad apenas se asoma, demanda de los docentes el desempeño de nuevos roles (con nuevas competencias), y la superación integradora de concepciones y papeles tradicionales en cuyo ámbito el docente era la autoridad cognitiva (De Conceptos en Ciencias-sociales y Docencia. 2016. P.3), el sujeto activo y consciente del hacer educacional (relaciones verticales),

luego el docente pasó a ser un acompañante o sea un facilitador del proceso de enseñanza – aprendizaje (interacciones horizontales); ambos papeles quedarían integrados y superados por el nuevo rol de los docentes, desde la perspectiva de la gestión como “Gestores culturales Axiológicos y contextualizadores educativos y del conocimiento” (interactividad radial).

Una universidad, la docencia y hasta un grupo educativo son entidades administrables en tanto colectividades organizadas para lograr objetivos en tiempos y espacios definidos, ambos son poseedores de recursos no solo materiales sino también, culturales limitados para esos propósitos, teniendo que ser coordinados de tal suerte que la contribución de unos coadyuve al aporte de los otros (sinergia) de manera armónica y multiplicadora, (Cerde, Jesús. 2015. P 69). No está demás afirmar que siempre faltarán medios materiales y espirituales para el proceso educativo, pero pueden ser gestionados y adquiridos por profesores y estudiantes en sus entornos.

La gestión del conocimiento didáctico, cultural, moral y profesional es un recurso administrable (Minakata, A. Alberto.2009.P 7) que ha de fluir conectando a la institución con su comunidad (proyección social), reconstruyéndolo, produciéndose y adaptándose interminablemente a nuevos requerimientos (innovación). La perspectiva administrativa como ciencia de la educación hace posible que la docencia sea un “proceso de socio y autogestión del desarrollo didáctico de la personalidad y profesionalidad de los educandos, fundamentado científica y técnicamente”.

Una de las alternativas teórico – prácticas para superar los desafíos de la educación de hoy y del futuro consiste en trabajar y comprender que:

A) Un docente es un administrador áulico, es un líder y un gestor de procesos y oportunidades educativas esencialmente, por

lo que el desarrollo del grupo de educandos puede ser gerenciado de acuerdo a la naturaleza de la educación, de las circunstancias sociales y potencialidades del mismo grupo.

B) El grupo de educandos es administrable y que la totalidad de los recursos de ellos, de las familias, de los centros educativos y de las comunidades pueden ser coordinados y aprovechados en forma sinérgica hacia el logro de los objetivos con eficiencia, efectividad y satisfacción.

C) Los mayores o menores logros en la calidad educativa resultarán de la práctica de la cultura áulica que los docentes y estudiantes sean capaces de consensar y vivir.

D) El empoderamiento paulatino y cooperativo de docentes y estudiantes es indispensable para la asunción de compromisos fuertes y profundos en los procesos didáctico – educativos, siendo indispensables distintas alternativas de diálogo para el establecimiento de consensos duraderos en cuanto al diseño y vivencia de las culturas áulicas.

E) Los docentes pueden aplicar a nivel de grupo todos los avances de la administración educativa para gestionar el desarrollo de los grupos áulicos hacia la consecución de los propósitos educacionales, basándose en la práctica vivencial de los valores, en la coordinación, en la sinergia socio – institucional, en los procesos de toma de decisiones y en el proceso administrativo, entre otros.

f) Los nuevos roles docentes solo se podrán llevar a cabo si la universidad como totalidad apoya, armónicamente, a los docentes y se operacionaliza con flexibilidad su cumplimiento en el marco de una cultura institucional y profesional.

Categorías teóricas constituyentes

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, más otras de carácter implícito, es pertinente plantear los elementos esenciales de la teoría objeto del presente trabajo en términos de las fuerzas que todo profesor tendría que emplear para realiza una docencia acorde con las exigencias de una sociedad que requiere de un modelo educativo de “reconstrucción social”:

1) **Critica Experta:** Las investigaciones han demostrado que una dimensión del perfil docente muy bien valorada por los estudiantes, para calificarlos como buenos o malos es, el excelente dominio del saber teórico - práctico que comunican y demuestran durante el desempeño de su trabajo. Los profesores cuando son expertos actualizados y cálidos en las profesiones que ejercen, modelan en forma integral (cultura profesional) ese deseo de querer llegar a ser similar a ellos y aún mejores en la mayoría de los estudiantes. Este profesor irradia respeto experto y valía en el ser y en el hacer profesional instructivo – simbólico en el área del conocimiento que comparte, integralmente.

La didáctica del profesor, además, de fundamentarse en las ciencias de la educación, se finca en su propia personalidad y ha de seguir pautas que, obligadamente, sean comprendidas por los estudiantes como la funcionalidad, complejidad y calidad de los objetivos educativos, la práctica y teorización de contenidos, la economía del esfuerzo para el aprendizaje y enseñanza, la unidad entre formación e instrucción, la variedad de estrategias de aprendizaje, el ahorro de tiempo, recursos y esfuerzo y la evaluación educadora (no punitiva) de logros, dificultadas y alternativas de superación. El profesor trabajará para que los estudiantes se conviertan en auto didactas, amen la educación y la compartan.

2) **Inspiracional.** Todo docente cuya personalidad no transmita y no irradie (inspire) en los estudiantes esa fuerza (inspiradora) que los lleve a dar cada vez más de sí, a ir más allá de sus expectativas psicosociales y a elevarse sobre las limitaciones en pro y a partir de sí mismo, para su familia, comunidad, país y cultura, no podrá llevar a cabo una docencia que mueva, que arrastre, que motive a los educandos a ser, más y mejores (Díaz, P. A y Bruges, C. 2017. P.21-42) Afirmaba Sócrates, que el buen docente es aquel que hace en sí mismo lo que trata de que ocurra en los demás. El docente es esa fuerza inspiradora, ese motor que le demuestra al alumno que lo difícil tiene aristas superables y conquistables con esfuerzo inteligente, que le enseña (demuestra) a descubrir los caminos posibles de la superación, quien le comparte las claves para poder escalar con honestidad, en comparación con sus propios logros en la trayectoria de su vida. El docente ha de inspirar el liderazgo, la iniciativa, el emprendedurismo cooperativo, el compromiso con el éxito honesto, la práctica de los valores y el apego a Dios, en su más amplia concepción.

El mejor recurso didáctico de un docente es su personalidad y el segundo la personalidad de sus estudiantes, teniendo que darse entre ambos un encuentro de humano con humano, una comunión entre seres unidos por propósitos trascendentes. En la mayoría de los casos el comportamiento del profesor tiene que ser transmisor de optimismo, de alegría, de comunicación, de superación crítica, de actitudes positivas, de nobleza, de trabajo, organización, orden, nobleza y respeto. Un profesor sin vengas – venga, sin carisma y sin calidez no contribuirá a que los educandos estudien con pasión, entrega e inspiración.

3) **Simbólica – sinérgica.** Esta fuerza ha de ser ejercida por la institución y por el docente, quien se apoyará en los estudiantes para atraer la atención y la cooperación sinérgica de todas o la mayoría de las agencias, instituciones y personas que puedan contribuir con la educación de los estudiantes (García. M.G. 2016. P.2). Este ejercicio obliga a

mantener vivos los símbolos, los convenios, las relaciones, las comunicaciones y aportes que hagan que las fuerzas comunitarias se identifiquen con la misión, con los propósitos e identidad específica de los procesos educativos que se estén realizando. Esto es más que la proyección social, aunque su ejercicio puede apoyarse en esta función sustantiva. Si se atrae la atención de quienes pueden aportar a la educación en su sentido, más amplio, es altamente probable que las experiencias curriculares vayan, más allá de las experiencias, propiamente, escolares en beneficio de la formación de los futuros profesionales.

Los símbolos como los mejores logros familiares, aquellos los de la cultura nacional e internacional profesional, Dios, mismo, los héroes y las aspiraciones personales y sociales y hasta la posibilidad de superar situaciones sociales y personales desventajosas (planteadas como retos) harán vibrar y liberar las energías, emociones y las convicciones, más íntimas de todos o de la mayoría de los estudiantes en la dirección de los propósitos planteados. Es conveniente recordar la afirmación de Séneca: “Todo marino que no sabe para donde va ningún viento le ayuda”, siendo crucial que todo estudiante cuente con un plan de éxito que dirija, optimice y cubra desde el inicio hasta el fin sus estudios profesionales.

4) Gestora - axiológica. Todos los saberes y recursos de los mismos estudiantes, de sus familiares, personas e instituciones comunitarias, pueden ser administradas y aprovechadas en pro de la educación de todos. Sin duda las nuevas funciones exigidas para el desempeño con calidad de la docencia integrada a la proyección social y a la investigación, obliga a emplear los aportes de la administración, teniendo que considerar, consecuentemente, al grupo de educandos como un recurso aprovechable para el fortalecimiento de sus propias experiencias y saberes. El capital educativo grupal en tanto recurso valioso y escaso tiene que ser aprovechado en aras del logro de los propósitos educativos (Robbins. S, P and

Judge. T, A. 2009. P. 6). Es imperativo en consecuencia que el grupo y el profesor conozcan en que aspecto cada estudiante puede aportar para la educación de sus compañeros y luego planificar con y para ellos cuándo, cómo y dónde se pueden aprovechar esas capacidades. Por ejemplo, si existen en la universidad siete u ocho jóvenes que son electricistas se puede formar un club o una micro empresa que puede iniciar haciéndose cargo de las reparaciones eléctricas de la universidad o al menos de su propio salón de clases, más tarde pueden vender capacitaciones en esa área y/o ligarse a la proyección social, para apoyar a comunidades marginales y rurales en esas habilidades.

El docente puede hacer del grupo una entidad administrada, en tanto que la administración es un proceso sistemático basado en principios científicos y orientado al fortalecimiento de las acciones y proyectos educativos institucionales, para enriquecer los procesos pedagógicos, directivos y comunitarios, conservando su direccionamiento teleológico y sus fundamentos axiológicos. Solo trabajando para todos de manera coordinada los estudiantes interiorizarán el significado y utilidad de la sinergia, el verdadero trabajo en equipo y el valor del capital público que, tanta falta hace en la sociedad. (Mora David. 2009. P.3 – 6). Cada estudiante aprenderá por vivencia y aprehensión a ser su propio administrador y de ser posible auto y socio gestor de oportunidades educativas y de aprendizaje, proceso que implicará el cuidadoso examen de cada decisión asumida e implementada.

5) Cultural. La administración áulica facilita el diseño de la cultura del grupo, en el contexto de la cultura universitaria, teniendo el poder de convertir al grupo en un verdadero equipo de trabajo identitario. El diseño participativo de la cultura del grupo es importantísimo, porque es de esta manera que profesor y estudiantes se ponen de acuerdo acerca de cuáles son las prácticas, los valores, los comportamientos, los sentimientos, las buenas normas sociales y los principios ético – morales que van a compartir y a cuidar de que se cumplan,

celosamente, en su convivencia cotidiana (Robbins. S, P. 2012. P. 553). Además, es en el ámbito de la cultura áulica donde deben establecer las pautas para evaluar de manera consensada la objetividad y subjetividad de la formación integral del grupo y de cada uno de sus componentes, situación que a su vez les facilitará la promoción de una cultura basada en valores, en buenas prácticas de convivencia y estudio.

El diseño de la cultura universitaria y áulica es posible dado que la cultura educativa es entendida como el conjunto de prácticas, normas de convivencia, valores y pautas de trabajo que guiarán la vida de cada persona al interior de la universidad y fuera de la misma. La ausencia de esta fuerza hace del grupo un conjunto de individuos dispersos, sin identidad y sin identificación, existiendo una vivencia de antivalores y una apariencia hipócrita de la práctica de las virtudes. La cultura áulica tiene que ser compartida, vivencial y meterse hasta en los huesos de cada estudiante, de tal suerte que contribuya a definir el modo de ser de los educandos, estando presente en los ritos, hábitos, costumbres y tradiciones de la universidad y de cada uno de sus miembros. La cultura educativa tiene que ser profundamente educadora y el docente un gestor, promotor y vigilante de su cumplimiento.

Conclusiones

A) La puesta en marcha y simultánea de las fuerzas descritas en el ámbito de la docencia generan efectos sinérgicos que hacen de la docencia un medio y un fin de alta calidad que, empodera a grupos e individuos para que hagan de sus propios procesos educativos compromisos fuertes, y auténticos de superación profesional, personal y social.

B) El mejor recurso didáctico de los docentes son sus propias personalidades, las de sus estudiantes y las posibilidades educadoras del entorno e intorno, teniendo que desempeñar los roles de empoderador, gestor cultural y educador axiológico.

C) Sin duda, una didáctica humanizante potencia, agiganta e inspira el corazón de los estudiantes, no los disminuye, humilla o empequeñece. La sinergia de la docencia hará líderes, emprendedores exitosos y a su vez nobles y solidarios con su sociedad y medio ambiente.

D) El corazón, la categoría central de la nueva educación es la gestión docente, columna vertebradora de una formación profesional cultural y con identidad histórica forjada en valores morales trascendentes.

E) Sin duda no hay límites para la innovación crítica en el campo de la educación, la didáctica y la docencia. Las limitaciones prácticas de esta tarea inteligente están en nuestra propia castración académica y cultural histórica. La superación de esta situación reside, aunque no, únicamente, en la conversión de la práctica mecánica “de dar clases” en una praxis de la docencia de por sí innovadora con un enfoque socio – profesional.

Referencias

Arredondo G, Martiniano, V. (2005). El Dilema entre la Calidad y el Crecimiento de la Educación Superior, en ANUIES (2005). UNAM. Centro de Estudios sobre la Universidad. México, D.F.

Díaz, P. A y Bruges, C. (2017). El Docente Inspirador en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, en <https://www.Partirpalabramaestra.org>. 22-11-2017

García, G. Carmen (2005) Las tímidas Dinámicas de Transformación en la Universidad Venezolana a Comienzos de los noventa, en ANUIES (2005). UNAM. Centro de Estudios sobre la Universidad. México, D.F.

Mora David. (2009). Objeto e Importancia de la Gestión Educativa, en Revista Investigación Educativa. V.2 n.3, La Paz 2009. versión Online ISSN 1997-404.

Minakata, A. Alberto. Gestión del Conocimiento en Educación y Transformación de la Escuela; Notas para un campo en construcción, en Sinéctica no. 32. Tlaquepaque enero/junio.2009. Jalisco, Mx.

Osorio, G. M. et al. (2009). Factores psicosociales que Influyen en el éxito o Fracaso del Aprovechamiento Escolar, en Espacios Públicos. Vol. 12, número 26, diciembre 2009, pp. 261 – 276. Universidad Autónoma del Estado de México.

<http://profesbrillantes.blogspot.com/2014/12/teoras-que-sustentan-la-didctica.html>. Lunes 15 diciembre 2008

Robbin, Stephen. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson, México. 13ava. Edición.

Robbins. S, P and Judge. T, A. (2009). Comportamiento Organizacional. 13ava, edición. Pearson – Educación. México.

[https://2018.\[didáctica\]deconceptos.com/ciencias-sociales/docencia-didáctica](https://2018.[didáctica]deconceptos.com/ciencias-sociales/docencia-didáctica).

<https://2016.deconceptos.com/ciencias-sociales/docencia>.

[https://\[La utilidad de las teorías en la práctica docente\] practica.docente,educacion.laguia2000.com/e-strategias-didacticas/la-utilidad-de-las-teorias-en-la-practica-docente](https://[La utilidad de las teorías en la práctica docente] practica.docente,educacion.laguia2000.com/e-strategias-didacticas/la-utilidad-de-las-teorias-en-la-practica-docente)

[https://\[MaríaGabrielaGarcía\]www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-lograr-sinergias-en-su-equipo-de-trabajo-por-maria-gabriela-garcia/226340](https://[MaríaGabrielaGarcía]www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-lograr-sinergias-en-su-equipo-de-trabajo-por-maria-gabriela-garcia/226340)

Villegas, Abelardo (2005). La Universidad del Futuro, en ANUIES (2005). UNAM. Centro de Estudios sobre la Universidad. México, D.F.