

**Gestión Presupuestaria Universitaria vs Ética dentro del Marco de los
Derechos Laborales y Promociones en México: Un Dilema Ético en la
Toma de Decisiones de la Dirección**

***University Budget Management vs. Ethics within the Framework of Labor
Rights and Promotions in Mexico: An Ethical Dilemma in Management
Decision-Making***

Dr. José Luis Abreu, Dr. Patricio Galindo & Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal

Resumen. El estudio analiza cómo las decisiones de gestión presupuestaria en las universidades mexicanas pueden generar conflictos éticos, especialmente en relación con los derechos laborales y las promociones del personal académico. La investigación explora las tensiones entre la eficiencia financiera y la equidad laboral, proponiendo modelos de gestión que integren una administración presupuestaria responsable con un enfoque ético, respetando los derechos laborales y promoviendo la equidad en las promociones académicas. El documento también aborda las desigualdades en la distribución de recursos, la falta de transparencia en la gestión y las consecuencias éticas de las decisiones presupuestarias. Finalmente, se proponen estrategias para equilibrar la sostenibilidad financiera con la ética en la administración universitaria, incluyendo presupuestos participativos, fondos específicos para promociones y la adopción de modelos de gestión ética.

Palabras Claves. Gestión presupuestaria, Ética, Derechos laborales, Promociones académicas, Equidad, Transparencia, Universidades mexicanas.

Abstract. The study analyzes how budget management decisions in Mexican universities can generate ethical conflicts, particularly concerning labor rights and academic staff promotions. The research explores the tensions between financial efficiency and labor equity, proposing management models that integrate responsible budget management with an ethical approach, respecting labor rights and promoting equity in academic promotions. The document also addresses inequalities in resource distribution, the lack of transparency in management, and the ethical consequences of budgetary decisions. Finally, strategies are proposed to balance financial sustainability with ethics in university administration, including participatory budgets, specific funds for promotions, and the adoption of ethical management models.

Keywords. Budget management, Ethics, Labor rights, Academic promotions, Equity, Transparency, Mexican universities.

Objetivo de la Investigación: Analizar cómo las decisiones en la gestión presupuestaria universitaria en México pueden generar conflictos éticos, particularmente en relación con los derechos laborales y las promociones del personal académico. El artículo tiene como objetivo identificar y discutir las tensiones entre la eficiencia financiera y la equidad laboral, explorando cómo las políticas presupuestarias impactan la trayectoria profesional de los docentes y la ética institucional. Además, se busca proponer estrategias y modelos de gestión que integren una administración presupuestaria responsable con un enfoque ético que respete los derechos laborales y promueva la equidad en las promociones académicas.

INTRODUCCIÓN

Contexto de la gestión presupuestaria en las universidades mexicanas

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas se enmarca en un contexto complejo y multifacético, influenciado por la dependencia significativa de financiamiento gubernamental, el cual proviene principalmente de subsidios federales y estatales (Gómez, 2020). Estas instituciones deben equilibrar la asignación de recursos limitados mientras responden a demandas crecientes de cobertura educativa y calidad académica, lo que las coloca en una posición de constante ajuste financiero (López & Ramírez, 2019).

La asignación de los recursos suele estar marcada por desigualdades, donde las universidades más grandes y con mayor prestigio, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), reciben una mayor proporción del presupuesto nacional destinado a la educación superior, en comparación con otras instituciones más pequeñas (Mendoza, 2018). Esta distribución desigual genera tensiones y desafíos en las universidades estatales y tecnológicas, que deben hacer frente a sus propias necesidades operativas con recursos limitados.

Además, la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos presupuestarios son aspectos críticos en este contexto. La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas ha sido objeto de escrutinio, especialmente en relación con la eficacia y eficiencia en la utilización de los fondos públicos. La falta de mecanismos robustos de supervisión ha conducido en algunos

casos a problemas de corrupción y mala gestión, afectando la confianza en estas instituciones (Ramos, 2021).

Este panorama complejo requiere de una administración presupuestaria que no solo sea eficiente en términos financieros, sino también ética, considerando el impacto de las decisiones presupuestarias en los derechos laborales y las oportunidades de promoción para el personal académico. Así, la gestión presupuestaria en las universidades mexicanas no es solo un desafío técnico, sino también un dilema ético que involucra múltiples dimensiones del desarrollo institucional.

Relevancia de la ética en la administración educativa en México

La ética en la administración educativa en México es fundamental para garantizar que las instituciones de educación superior operen de manera justa, transparente y equitativa. Dado que las universidades juegan un papel crucial en la formación de futuras generaciones, la integración de principios éticos en su gestión es indispensable para mantener la integridad y la confianza pública en estas instituciones (Pérez & García, 2019).

En el contexto mexicano, la ética administrativa se convierte en un elemento esencial no solo para cumplir con las normativas legales, sino también para asegurar que las decisiones tomadas por las autoridades educativas beneficien de manera equitativa a toda la comunidad universitaria, incluidos estudiantes, docentes y personal administrativo (Martínez, 2020). Esto es particularmente relevante en la gestión de recursos financieros, donde la transparencia y la rendición de cuentas son cruciales para evitar la corrupción y el mal uso de los fondos públicos (Rodríguez, 2021).

Además, la ética en la administración educativa es clave para promover un ambiente laboral respetuoso y justo, donde los derechos laborales del personal académico sean respetados y donde las decisiones relacionadas con promociones y ascensos se basen en méritos y no en favoritismos o influencias externas (López, 2018). La falta de ética en estos procesos puede generar desigualdades y tensiones que afectan no solo la moral del personal, sino también la calidad educativa que se ofrece.

Por lo tanto, la ética no es solo una consideración periférica, sino una piedra angular en la administración educativa en México, indispensable para asegurar que las universidades cumplan con su misión de educar y formar ciudadanos responsables en un entorno justo y transparente.

Planteamiento del Dilema Ético en el Contexto Mexicano

En el contexto mexicano, la gestión presupuestaria en las universidades plantea un dilema ético significativo, que surge de la necesidad de equilibrar la eficiencia financiera con la protección de los derechos laborales y las oportunidades de promoción para el personal académico. Este dilema se agudiza debido a las limitaciones presupuestarias, las cuales obligan a las instituciones a tomar decisiones difíciles que pueden afectar la equidad y la justicia dentro de la comunidad universitaria (Martínez & Sánchez, 2021).

La presión por optimizar recursos en un entorno de financiamiento limitado a menudo lleva a decisiones que priorizan la viabilidad económica sobre los principios éticos. Por ejemplo, se pueden tomar decisiones que limitan las promociones o reducen beneficios laborales con el fin de ajustar los presupuestos, lo que puede crear un ambiente de descontento y afectar negativamente el clima laboral (Gómez & Ramírez, 2020). Estas situaciones no solo comprometen los derechos de los trabajadores universitarios, sino que también cuestionan la integridad ética de las decisiones administrativas.

Además, en muchas universidades mexicanas, la falta de transparencia en la gestión de recursos y la toma de decisiones ha generado problemas de confianza entre el personal y las autoridades, exacerbando las tensiones éticas (Rodríguez, 2019). La percepción de injusticia en la distribución de recursos, especialmente en lo que respecta a las promociones y el reconocimiento laboral, puede socavar la moral del personal y afectar la calidad educativa ofrecida por la institución.

Por lo tanto, el dilema ético en la gestión presupuestaria universitaria en México se centra en cómo las autoridades pueden tomar decisiones que sean financieramente responsables sin sacrificar los principios de equidad, justicia y transparencia que son fundamentales para la misión educativa de las universidades.

MARCO TEORICO

Conceptos Clave: Gestión Presupuestaria, Ética, Derechos Laborales y Promociones en México

La comprensión de los conceptos clave involucrados en la gestión presupuestaria universitaria, ética, derechos laborales y promociones es esencial para abordar el dilema ético que enfrentan las instituciones de educación superior en México.

Gestión Presupuestaria: En el contexto universitario, la gestión presupuestaria se refiere al proceso mediante el cual las universidades planean, asignan y supervisan el uso de los recursos financieros para cumplir con sus objetivos educativos y administrativos (Gómez & Ramírez, 2020). Este proceso incluye la elaboración de presupuestos anuales, la asignación de fondos a diversas unidades académicas y administrativas, y el monitoreo del gasto para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva (Martínez & Sánchez, 2021). La gestión presupuestaria eficiente es crucial para la sostenibilidad de las instituciones educativas, pero también puede generar tensiones cuando las decisiones financieras afectan negativamente a otros aspectos, como los derechos laborales.

Ética: La ética en la administración universitaria se refiere a la aplicación de principios morales y normas de conducta que guían la toma de decisiones y las acciones de los líderes institucionales (Rodríguez, 2019). En el contexto de la gestión presupuestaria, la ética implica considerar no solo la viabilidad financiera de las decisiones, sino también su impacto en los individuos y en la comunidad universitaria en su conjunto. La ética es fundamental para garantizar que las decisiones presupuestarias se tomen de manera justa, transparente y con respeto a los derechos y dignidad de todos los miembros de la comunidad universitaria (López, 2018).

Derechos Laborales: Los derechos laborales en el ámbito universitario en México están vinculados a la protección de los trabajadores, incluidos los docentes y el personal administrativo, en relación con su empleo, condiciones de trabajo y compensaciones (Pérez & García, 2019). Estos derechos están garantizados por la legislación mexicana y por los contratos colectivos de trabajo, y abarcan aspectos como la estabilidad laboral, la equidad salarial, y el acceso a beneficios y prestaciones. En el contexto de la gestión presupuestaria, los derechos laborales pueden verse

comprometidos cuando las universidades adoptan medidas de austeridad que afectan negativamente las condiciones de trabajo o limitan las oportunidades de promoción (Rodríguez, 2019).

Promociones: Las promociones en el ámbito universitario se refieren a los procesos mediante los cuales los docentes y otros empleados pueden avanzar en su carrera profesional, generalmente a través de ascensos a puestos de mayor responsabilidad o mejor remunerados (Gómez & Ramírez, 2020). Estos procesos deben ser transparentes, basados en méritos y respetuosos de los derechos laborales, pero pueden verse influenciados por las restricciones presupuestarias, lo que puede generar conflictos éticos (López, 2018). En muchas universidades mexicanas, la falta de recursos suficientes para financiar promociones equitativas y justas ha sido una fuente de tensiones y desafíos éticos significativos.

Marco Legal de los Derechos Laborales y Promociones en las Universidades Mexicanas

El marco legal que rige los derechos laborales y las promociones en las universidades mexicanas está compuesto por un conjunto de leyes, reglamentos y acuerdos que garantizan la protección de los trabajadores universitarios, así como la equidad y transparencia en los procesos de promoción. Estas normativas están diseñadas para asegurar que las universidades cumplan con sus obligaciones laborales y ofrezcan condiciones de trabajo justas y dignas.

Ley Federal del Trabajo (LFT): La **Ley Federal del Trabajo** es la principal legislación laboral en México y establece los derechos básicos de los trabajadores, incluidos aquellos que laboran en instituciones educativas. La LFT regula aspectos fundamentales como la estabilidad en el empleo, el salario justo, las prestaciones laborales, la jornada de trabajo y las condiciones de trabajo seguras y saludables (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2021). En el contexto universitario, esta ley se aplica tanto a docentes como a personal administrativo, asegurando que sus derechos sean respetados en todas las etapas de su carrera.

Contratos Colectivos de Trabajo (CCT): Los **Contratos Colectivos de Trabajo** son acuerdos negociados entre las universidades y los sindicatos que representan a los trabajadores. Estos contratos especifican los derechos y obligaciones de ambas partes, y suelen incluir disposiciones detalladas sobre salarios, prestaciones, condiciones laborales y procedimientos de

promoción (Sánchez & Martínez, 2019). En muchas universidades mexicanas, los CCT son instrumentos clave para la protección de los derechos laborales, ya que ofrecen un marco más específico y ajustado a las particularidades de cada institución.

Reglamentos Internos y Estatutos Universitarios: Las universidades mexicanas también cuentan con **reglamentos internos** y **estatutos** que regulan aspectos específicos de la vida laboral en estas instituciones. Estos documentos suelen establecer los criterios y procedimientos para las promociones, los ascensos y la evaluación del desempeño (López, 2020). Además, determinan los mecanismos de participación y consulta entre las autoridades universitarias y los trabajadores, asegurando que los procesos de toma de decisiones sean transparentes y equitativos.

Ley General de Educación Superior (LGES): La **Ley General de Educación Superior**, promulgada en 2021, establece un marco normativo para la organización y funcionamiento de las instituciones de educación superior en México. Esta ley incluye disposiciones sobre la equidad en el acceso a la educación superior, la calidad educativa y la transparencia en la gestión de recursos (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2021). Aunque la LGES no regula directamente los derechos laborales, sí establece principios que influyen en las políticas institucionales, incluidas aquellas relacionadas con las promociones y el desarrollo profesional de los docentes.

Normatividad Específica para Promociones: Las promociones en las universidades mexicanas están sujetas a normativas específicas que varían según la institución. Estas normativas suelen basarse en criterios de mérito académico, antigüedad y desempeño, y están diseñadas para garantizar que los procesos de promoción sean justos y transparentes (González & Ramírez, 2018). En muchas universidades, las promociones son un tema central en las negociaciones entre las autoridades y los sindicatos, ya que representan una de las principales formas de reconocimiento y avance profesional para los docentes.

Teorías Éticas Aplicadas a la Gestión Educativa en México

En el contexto de la gestión educativa en México, diversas teorías éticas se han aplicado para guiar la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. Estas teorías proporcionan

marcos normativos que ayudan a los administradores a navegar los dilemas morales y a actuar en consonancia con los principios de justicia, equidad y responsabilidad.

Ética de la Justicia: La teoría de la ética de la justicia, basada en las ideas de filósofos como John Rawls, sostiene que las decisiones deben ser tomadas con un enfoque en la imparcialidad y la equidad (Rawls, 2001). En la gestión educativa, esta teoría se aplica al garantizar que los recursos y oportunidades, como las promociones y los beneficios laborales, se distribuyan de manera justa entre todos los miembros de la comunidad universitaria. La ética de la justicia es especialmente relevante en el contexto mexicano, donde las desigualdades económicas y sociales pueden influir en las decisiones administrativas, haciendo necesario un enfoque que busque corregir dichas inequidades (López, 2018).

Ética del Cuidado: La ética del cuidado, propuesta por Carol Gilligan, enfatiza la importancia de considerar las relaciones humanas y la responsabilidad hacia los demás en la toma de decisiones (Gilligan, 1982). En la gestión educativa, esta teoría sugiere que los administradores deben actuar con empatía y compasión, priorizando el bienestar de los estudiantes, docentes y personal administrativo. En México, donde los desafíos económicos pueden poner en riesgo la estabilidad laboral y el bienestar de los trabajadores universitarios, la ética del cuidado propone un enfoque más humano y menos rígido en la administración educativa (Martínez & Sánchez, 2020).

Ética de la Virtud: La ética de la virtud, originada en las ideas de Aristóteles, se centra en el carácter y las virtudes morales del individuo que toma decisiones (Aristóteles, 2004). En el contexto de la gestión educativa, esta teoría enfatiza la importancia de que los líderes universitarios desarrollen y practiquen virtudes como la honestidad, la integridad y la prudencia. En México, aplicar la ética de la virtud significa que los administradores deben ser modelos de conducta ética, tomando decisiones que reflejen un compromiso genuino con los valores fundamentales de la educación (Gómez & Ramírez, 2019).

Ética de la Responsabilidad: Esta teoría, asociada con filósofos como Hans Jonas, propone que los individuos en posiciones de poder tienen la responsabilidad de prever y mitigar las consecuencias de sus decisiones (Jonas, 1984). En la gestión educativa, la ética de la responsabilidad implica que los administradores universitarios deben considerar no solo el

impacto inmediato de sus decisiones, sino también sus efectos a largo plazo en la comunidad académica y en la sociedad en general. En el contexto mexicano, donde las decisiones presupuestarias pueden tener consecuencias significativas en la calidad de la educación y en la estabilidad laboral, la ética de la responsabilidad es crucial para asegurar que las acciones administrativas sean sostenibles y justas (Rodríguez & Pérez, 2021).

Estas teorías éticas, cuando se aplican de manera integral, ofrecen un marco robusto para abordar los complejos desafíos morales que surgen en la gestión educativa en México. Al combinar la justicia, el cuidado, la virtud y la responsabilidad, los administradores pueden tomar decisiones que no solo sean financieramente sólidas, sino también moralmente defendibles y socialmente responsables.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA UNIVERSITARIA EN MÉXICO: DESAFÍOS Y PRÁCTICAS COMUNES

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas enfrenta múltiples desafíos que afectan tanto la operación cotidiana de las instituciones como su capacidad para cumplir con sus misiones educativas y de investigación. Estos desafíos se ven reflejados en las restricciones financieras impuestas por un entorno económico incierto y en las prácticas comunes de gestión que buscan optimizar los recursos limitados. Además, las decisiones presupuestarias tienen un impacto directo en los derechos laborales y las oportunidades de promoción del personal académico, lo que plantea importantes dilemas éticos.

Restricciones Financieras y su Impacto en la Toma de Decisiones en Universidades Mexicanas

Las universidades mexicanas operan en un contexto de restricciones financieras que influyen de manera significativa en la toma de decisiones. Estas restricciones provienen principalmente de la dependencia de subsidios gubernamentales, que son limitados y sujetos a recortes o cambios de acuerdo con las políticas fiscales del gobierno (Gómez & Ramírez, 2020). La insuficiencia de recursos obliga a las instituciones a priorizar ciertas áreas sobre otras, lo que puede resultar en una asignación desigual de fondos y en una presión constante para reducir costos operativos (Sánchez & Martínez, 2019).

Además, las restricciones financieras pueden limitar la capacidad de las universidades para invertir en infraestructura, tecnología y programas académicos innovadores, lo que a su vez afecta su competitividad tanto a nivel nacional como internacional (López, 2018). La necesidad de ajustar los presupuestos puede llevar a decisiones difíciles, como la reducción de personal o la limitación de recursos para investigación, lo que impacta la calidad educativa y la moral del personal universitario (Rodríguez & Pérez, 2021).

Prácticas Comunes de Gestión Presupuestaria en Instituciones de Educación Superior en México

Las prácticas de gestión presupuestaria en las universidades mexicanas tienden a centrarse en la maximización de la eficiencia y la racionalización del gasto. Una práctica común es la reestructuración periódica de los presupuestos, en la que se revisan y reasignan los recursos en función de las necesidades prioritarias y las limitaciones financieras del momento (Martínez & Sánchez, 2020). Estas prácticas buscan garantizar que las instituciones puedan operar dentro de sus medios, aunque a menudo a costa de sacrificar inversiones en áreas estratégicas como la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías educativas (González & Ramírez, 2018).

Otra práctica común es la implementación de medidas de austeridad, que incluyen desde la reducción de gastos en materiales y servicios hasta la congelación de plazas y promociones (López, 2018). Estas medidas, aunque necesarias para mantener la viabilidad financiera, pueden tener consecuencias negativas a largo plazo, como la erosión de la calidad educativa y la reducción del atractivo de las instituciones para estudiantes y personal altamente calificado (Rodríguez & Pérez, 2021).

Consecuencias de las Decisiones Presupuestarias en los Derechos Laborales y Promociones del Personal Universitario Mexicano

Las decisiones presupuestarias en las universidades mexicanas tienen un impacto directo y a menudo negativo en los derechos laborales y las oportunidades de promoción del personal universitario. La implementación de políticas de austeridad, por ejemplo, puede llevar a la congelación de salarios, la reducción de prestaciones y la limitación de las oportunidades de

ascenso, lo que afecta la moral y la motivación del personal académico y administrativo (Sánchez & Martínez, 2019).

Además, la presión para reducir costos puede dar lugar a prácticas laborales precarias, como la contratación de personal docente bajo modalidades de trabajo temporal o a tiempo parcial, sin los beneficios y la estabilidad que caracterizan a las plazas de tiempo completo (Gómez & Ramírez, 2020). Estas decisiones, aunque financieramente justificables, plantean serios dilemas éticos al comprometer la seguridad laboral y las condiciones de trabajo de los empleados universitarios (López, 2018).

Finalmente, la falta de recursos suficientes para financiar promociones equitativas puede generar tensiones internas y percepciones de injusticia, afectando negativamente el clima organizacional y la cohesión dentro de las instituciones (González & Ramírez, 2018). Esto subraya la necesidad de que las universidades busquen un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y el respeto a los derechos laborales, promoviendo una gestión ética y responsable.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRESUPUESTOS Y GASTOS EN SERVICIOS PERSONALES

El análisis de los presupuestos anuales asignados a cinco de las principales universidades de México para 2024 y los gastos en servicios personales (salarios, prestaciones, etc.) revela no solo las prioridades financieras de cada institución, sino también las problemáticas subyacentes que enfrentan en términos de sostenibilidad y equidad laboral (Tabla 1).

1. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

- Presupuesto Anual: \$55,959,055,956.00
- Servicios Personales: \$44,289,184,809
- Porcentaje de Servicios Personales: 79.1%

La UNAM, la universidad más grande del país, destina un porcentaje considerable de su presupuesto a servicios personales. Esto refleja la importancia de mantener una vasta plantilla de personal docente y administrativo, lo que es coherente con su tamaño y su influencia nacional. Sin embargo, este alto porcentaje podría limitar su capacidad para invertir en infraestructura,

investigación y otros recursos educativos esenciales, generando una problemática en la diversificación del uso de su presupuesto.

2. Instituto Politécnico Nacional (IPN)

- Presupuesto Anual: \$21,361,494,085
- Servicios Personales: \$16,566,599,917
- Porcentaje de Servicios Personales: 77.6%

El IPN sigue un patrón similar al de la UNAM, con una gran proporción de su presupuesto destinada a servicios personales. Esto puede ser indicativo de una estructura administrativa y docente amplia, pero también sugiere desafíos en términos de flexibilidad presupuestaria. Un alto gasto en servicios personales podría restringir la capacidad de la institución para modernizar instalaciones o invertir en nuevos programas académicos.

3. Universidad de Guadalajara (UDG)

- Presupuesto Anual: \$16,607,468,643
- Servicios Personales: \$12,043,857,756.71
- Porcentaje de Servicios Personales: 72.5%

La UDG presenta un porcentaje ligeramente menor de gasto en servicios personales comparado con la UNAM y el IPN. Este balance podría proporcionar una mayor capacidad para inversiones en otras áreas como la investigación y el desarrollo de infraestructura. Sin embargo, sigue siendo una cifra elevada, lo que podría indicar la necesidad de optimizar la gestión de recursos humanos para liberar fondos que apoyen el crecimiento y la innovación académica.

4. Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)

- Presupuesto Anual: \$11,015,279,268
- Servicios Personales: \$7,396,936,991
- Porcentaje de Servicios Personales: 67.1%

La UANL destina un menor porcentaje de su presupuesto a servicios personales en comparación con las otras instituciones analizadas. Esto podría permitirle una mayor flexibilidad para abordar necesidades emergentes, como la expansión de programas académicos o la mejora de la infraestructura tecnológica. No obstante, este menor gasto en servicios personales también podría reflejar limitaciones en términos de remuneración y condiciones laborales, lo que podría impactar la retención de talento académico.

5. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

- Presupuesto Anual: \$9,969,834,000
- Servicios Personales: \$7,218,516,000
- Porcentaje de Servicios Personales: 72.4%

La UAM muestra un patrón similar al de la UDG, con un 72.4% de su presupuesto dedicado a servicios personales. Este porcentaje indica un compromiso significativo con su personal, pero también presenta desafíos en cuanto a la diversificación del uso de su presupuesto. La UAM, siendo una institución con un enfoque en la investigación y la docencia crítica, podría verse limitada en su capacidad para expandir estos campos debido a las restricciones presupuestarias impuestas por los altos gastos en servicios personales.

Tabla 1. Tabla Comparativa del Presupuesto y Servicios Personales de 5 Universidades Mexicanas

Universidad	Presupuesto Anual (MXN)	Servicios Personales (MXN)	Servicios Personales %
UNAM	55,959,055,956.00	44,289,184,809.00	79.15
IPN	21,361,494,085.00	16,566,599,917.00	77.55
UDG	16,607,468,643.00	12,043,857,756.71	72.52
UANL	11,015,279,268.00	7,396,936,991.00	67.15
UAM	9,969,834,000.00	7,218,516,000.00	72.40
Totales	114,913,131,952.00	87,515,095,473.71	76.16

Fuente: UNAM, IPN, UDG, UANL & UAM (2024).

Nota: Servicios Personales se encuentra integrado por: Remuneraciones al personal de carácter permanente, remuneraciones al personal de carácter transitorio, remuneraciones adicionales y especiales, seguridad social, pensiones y jubilaciones, aportaciones al fondo de pensiones y jubilaciones, otras prestaciones sociales y económicas.

Problemática y Desafíos

De acuerdo a la Tabla 1, el análisis comparativo revela que todas las universidades enfrentan un desafío común: la alta proporción de su presupuesto que se destina a servicios personales. Este patrón plantea una problemática significativa en cuanto a la capacidad de estas instituciones para invertir en áreas clave como la investigación, el desarrollo de infraestructura y la innovación educativa.

- **Limitación en la Inversión:** La elevada proporción de recursos destinados a salarios y prestaciones reduce la capacidad de las universidades para invertir en otros aspectos críticos, lo que podría afectar su competitividad y su capacidad para responder a las demandas del futuro.
- **Sostenibilidad Financiera:** Mantener un porcentaje tan alto en servicios personales puede no ser sostenible a largo plazo, especialmente en un entorno de financiamiento público limitado y presiones económicas crecientes.
- **Equidad y Gestión Laboral:** Aunque un alto gasto en servicios personales puede indicar un compromiso con el bienestar de los empleados, también podría señalar la necesidad de revisar y optimizar las estructuras salariales y de personal para asegurar que los recursos se distribuyan de manera más equitativa y eficiente.

Aunque las universidades mexicanas priorizan considerablemente los servicios personales en sus presupuestos, deben encontrar un equilibrio que les permita mantener la sostenibilidad financiera y la excelencia académica sin comprometer la equidad y la calidad en la educación.

EL DILEMA ÉTICO EN EL CONTEXTO MEXICANO: CONFLICTOS ENTRE PRESUPUESTO, DERECHOS LABORALES Y PROMOCIONES

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas plantea un dilema ético significativo, especialmente cuando las restricciones financieras entran en conflicto con los derechos laborales y las oportunidades de promoción para el personal académico. Este dilema surge en un contexto

donde las instituciones deben equilibrar la viabilidad económica con el cumplimiento de sus responsabilidades éticas y sociales. A continuación, se exploran algunas de las situaciones conflictivas más comunes y se analiza cómo estas decisiones impactan éticamente a la comunidad universitaria en México.

Situaciones Conflictivas en Universidades Mexicanas

En muchas universidades mexicanas, la necesidad de ajustar presupuestos frente a limitaciones financieras ha llevado a decisiones que afectan directamente los derechos laborales y las promociones del personal académico. Por ejemplo, la implementación de políticas de austeridad, como la congelación de salarios o la reducción de beneficios laborales, es una práctica común en tiempos de crisis financiera (Sánchez & Martínez, 2019). Aunque estas medidas pueden ser necesarias para mantener la solvencia financiera, también generan tensiones éticas, ya que pueden percibirse como injustas por los empleados afectados.

Otra situación conflictiva es la distribución desigual de los recursos para promociones y ascensos, que a menudo favorece a ciertos grupos dentro de la universidad, generando percepciones de favoritismo y discriminación (López, 2018). Estas decisiones no solo afectan la moral y la motivación del personal, sino que también pueden llevar a conflictos laborales y a un clima de descontento generalizado en la institución.

Un caso emblemático es el de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde en diversas ocasiones se han implementado medidas de austeridad que han afectado tanto a los salarios como a las oportunidades de promoción del personal académico. Estas decisiones han generado protestas y demandas de mayor transparencia en la gestión presupuestaria, subrayando la necesidad de un equilibrio entre la eficiencia financiera y la justicia laboral (Rodríguez & Pérez, 2021).

Análisis de las Repercusiones Éticas en la Comunidad Universitaria Mexicana

Las decisiones presupuestarias que afectan negativamente los derechos laborales y las promociones tienen profundas repercusiones éticas en la comunidad universitaria. En primer lugar, estas decisiones pueden erosionar la confianza entre el personal académico y la administración universitaria, lo que a su vez afecta la cohesión y el sentido de pertenencia dentro

de la institución (Martínez & Sánchez, 2020). La percepción de injusticia o desigualdad en el trato puede llevar a un deterioro del ambiente laboral, disminuyendo la moral y la productividad del personal.

Además, un enfoque excesivo en la reducción de costos puede comprometer la calidad de la educación que se ofrece, afectando a los estudiantes y, en última instancia, al prestigio de la universidad (Gómez & Ramírez, 2020). Por ejemplo, la falta de recursos para promover a personal calificado puede llevar a la retención de empleados menos motivados o capacitados, lo que repercute negativamente en la enseñanza y en la innovación académica.

Finalmente, las repercusiones éticas de estas decisiones también se extienden a la misión social de las universidades. Al priorizar la solvencia financiera por encima del bienestar de sus empleados, las universidades corren el riesgo de alejarse de sus principios fundamentales de equidad y justicia, comprometiendo su papel como instituciones responsables y comprometidas con el desarrollo social (Rodríguez & Pérez, 2021).

El dilema ético que enfrentan las universidades mexicanas en la gestión de sus presupuestos es complejo y multifacético. Es esencial que las decisiones financieras se tomen con una consideración equilibrada de sus implicaciones éticas, garantizando que se respeten los derechos laborales y se promueva un ambiente justo y equitativo para todo el personal académico.

IGUALDAD, INCLUSIÓN Y PROMOCIONES EN LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA UNIVERSITARIA

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas, tal como se analizó en la sección anterior sobre el **Análisis Comparativo de Presupuestos y Gastos en Servicios Personales**, muestra una fuerte tendencia hacia la asignación de grandes porcentajes del presupuesto total a los servicios personales. Este enfoque financiero, aunque necesario para mantener las operaciones básicas y garantizar los salarios, también tiene implicaciones significativas en términos de igualdad, inclusión y oportunidades de promoción dentro de las instituciones. A continuación, se examina cómo estas decisiones presupuestarias afectan estos aspectos cruciales.

Impacto de la Gestión Presupuestaria en la Equidad Educativa y Promociones

El análisis de las cinco universidades más importantes de México (UNAM, IPN, UDG, UANL, UAM) reveló que un porcentaje considerable de sus presupuestos está destinado a servicios personales, con cifras que oscilan entre el 67.1% y el 79.1%. Esta alta proporción de recursos dedicados a los salarios y beneficios del personal tiene un impacto directo en la equidad educativa y las oportunidades de promoción dentro de las universidades (Gómez & Ramírez, 2020).

Cuando gran parte del presupuesto se destina a servicios personales, quedan menos recursos disponibles para programas que fomenten la equidad educativa, como becas, apoyos a estudiantes de bajos recursos, o iniciativas de inclusión académica. Además, las oportunidades de promoción para el personal académico pueden verse limitadas, ya que los fondos para ascensos y mejoras salariales son escasos. Esto puede crear una situación donde solo un grupo selecto de empleados recibe oportunidades de ascenso, lo que puede perpetuar desigualdades dentro de la institución (Sánchez & Martínez, 2019).

Inclusión Social, Financiera y de Ascensos en las Universidades Mexicanas

El enfoque financiero que prioriza los servicios personales también tiene repercusiones en la inclusión social y financiera en las universidades. Como se discutió en el análisis de porcentajes y problemáticas de las universidades estudiadas, la concentración del presupuesto en gastos operativos puede restringir los fondos disponibles para programas de inclusión y diversidad (Rodríguez & Pérez, 2021). Esto puede dificultar que las universidades implementen políticas efectivas para asegurar que todos los estudiantes y empleados, independientemente de su origen socioeconómico, tengan acceso a las mismas oportunidades.

Además, la inclusión en términos de ascensos se ve afectada cuando las universidades no pueden financiar adecuadamente los procesos de promoción. En las universidades analizadas, donde los recursos están fuertemente comprometidos con los servicios personales, las oportunidades de ascenso pueden estar limitadas, lo que resulta en una representación desigual en los niveles más altos de la academia. Esto no solo afecta la moral del personal, sino que también socava los esfuerzos por crear una cultura inclusiva y equitativa dentro de la institución (González & Ramírez, 2018).

Políticas de Igualdad y su Relación con la Ética, el Presupuesto y las Promociones

Las políticas de igualdad en las universidades mexicanas deben ser respaldadas por asignaciones presupuestarias que reflejen un compromiso genuino con la equidad y la inclusión. Sin embargo, como se ha observado en el análisis de las cinco universidades, la alta proporción de presupuesto destinada a servicios personales puede dificultar la implementación efectiva de estas políticas (López, 2018).

La relación entre el presupuesto y las políticas de igualdad es crucial, ya que sin el apoyo financiero necesario, estas políticas pueden convertirse en meros símbolos sin un impacto real. Es esencial que las universidades encuentren un equilibrio entre la gestión eficiente de los recursos y el apoyo a iniciativas que promuevan la igualdad, no solo en términos de oportunidades de ascenso, sino también en la creación de un ambiente académico inclusivo para todos los miembros de la comunidad universitaria (Sánchez & Martínez, 2019).

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas, tal como se evidenció en el análisis comparativo de presupuestos y gastos en servicios personales, tiene un impacto significativo en la igualdad, la inclusión y las oportunidades de promoción. Es imperativo que las decisiones financieras se tomen con una conciencia clara de sus implicaciones éticas, asegurando que todos los miembros de la universidad tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y éxito.

El Caso de la Discriminación Laboral del Docente Adulto Mayor en las Universidades

La discriminación laboral hacia los docentes adultos mayores es un problema creciente en las universidades mexicanas. A medida que las instituciones educativas enfrentan presiones económicas y buscan optimizar sus recursos, los docentes mayores a menudo son vistos como menos "rentables" en comparación con sus colegas más jóvenes, lo que puede llevar a prácticas discriminatorias en términos de contratación, promoción y retención (Martínez & Sánchez, 2020).

Uno de los factores que contribuyen a esta discriminación es la percepción errónea de que los docentes mayores son menos capaces de adaptarse a nuevas tecnologías o metodologías pedagógicas, lo que los convierte en objetivos fáciles para recortes presupuestarios o decisiones de no renovación de contratos (González & Ramírez, 2018). Esta percepción, sin embargo,

ignora la vasta experiencia y el conocimiento acumulado que estos docentes aportan a la academia, y que puede ser invaluable para la formación de nuevas generaciones de estudiantes.

Además, las políticas de promoción dentro de las universidades a menudo no favorecen a los docentes mayores, quienes pueden encontrarse estancados en sus carreras debido a la falta de oportunidades de ascenso o desarrollo profesional (Rodríguez & Pérez, 2021). La discriminación por edad en las promociones no solo afecta la moral y la motivación de los docentes, sino que también puede violar principios básicos de equidad y justicia, lo que plantea serios dilemas éticos para las instituciones educativas.

La falta de políticas claras y efectivas para proteger a los docentes adultos mayores exacerba este problema. Aunque algunas universidades han comenzado a implementar medidas para abordar la discriminación por edad, estas iniciativas a menudo son insuficientes o no se aplican de manera uniforme en toda la institución (López, 2018). Es crucial que las universidades desarrollen y apliquen políticas integrales que promuevan la inclusión y la igualdad de oportunidades para todos los docentes, independientemente de su edad.

Para contrarrestar la discriminación laboral de los docentes adultos mayores, las universidades deben adoptar un enfoque más inclusivo en su gestión presupuestaria, asegurando que las decisiones financieras no perpetúen prácticas discriminatorias. Esto podría incluir la creación de programas específicos para el desarrollo profesional continuo de los docentes mayores, así como la implementación de políticas de promoción que reconozcan y valoren la experiencia y contribuciones de estos profesores (Sánchez & Martínez, 2019).

En resumen, la discriminación laboral contra los docentes adultos mayores en las universidades mexicanas es un problema que refleja una falta de inclusión y equidad en la gestión presupuestaria. Abordar esta problemática requiere un compromiso activo por parte de las instituciones para garantizar que todos los docentes, independientemente de su edad, tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y promoción, contribuyendo así a un entorno académico más justo y equitativo.

POSIBLES SOLUCIONES Y MODELOS DE INTEGRACIÓN ÉTICA EN MÉXICO

La gestión presupuestaria en las universidades mexicanas enfrenta múltiples desafíos éticos, especialmente cuando se trata de equilibrar la sostenibilidad financiera con la protección de los derechos laborales y las oportunidades de promoción. Para abordar estos desafíos, es necesario implementar estrategias y modelos de gestión que integren la ética en el proceso de toma de decisiones financieras, garantizando un enfoque equilibrado y justo.

Estrategias para Equilibrar Presupuesto, Ética y Promociones en Universidades Mexicanas

Una estrategia clave para equilibrar el presupuesto con la ética y las promociones en las universidades mexicanas es la adopción de prácticas de transparencia en la asignación de recursos. La implementación de presupuestos participativos, donde la comunidad universitaria tiene voz en la distribución de los fondos, puede ayudar a garantizar que las decisiones financieras reflejen las necesidades y valores de todos los miembros de la institución (Gómez & Ramírez, 2020). Este enfoque participativo no solo mejora la equidad en la distribución de los recursos, sino que también fortalece la confianza entre el personal y la administración.

Otra estrategia importante es la creación de fondos específicos destinados a la promoción del personal académico. Estos fondos pueden ser gestionados de manera independiente del presupuesto operativo general, asegurando que las oportunidades de ascenso no se vean comprometidas por las limitaciones financieras cotidianas (López, 2018). Al reservar un porcentaje fijo del presupuesto para promociones, las universidades pueden garantizar que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para avanzar en su carrera.

Propuestas para la Protección de los Derechos Laborales y las Promociones en la Gestión Financiera en México

Para proteger los derechos laborales en el contexto de la gestión financiera, es crucial que las universidades implementen políticas claras y consistentes que establezcan criterios objetivos para las promociones y el desarrollo profesional. Estas políticas deben estar respaldadas por un marco ético que priorice la justicia y la equidad en todas las decisiones relacionadas con el personal (Rodríguez & Pérez, 2021). Además, las universidades deben comprometerse a realizar auditorías

periódicas de sus prácticas de gestión de recursos humanos, para identificar y corregir cualquier desigualdad o discriminación que pueda surgir.

Otra propuesta es el fortalecimiento de los contratos colectivos de trabajo, que pueden incluir cláusulas específicas sobre promociones y condiciones laborales. Estos contratos deben ser negociados de manera transparente y con la participación activa de los sindicatos, garantizando que los intereses de los empleados sean adecuadamente representados (Sánchez & Martínez, 2019). Además, es fundamental que las universidades establezcan mecanismos de resolución de conflictos que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones sobre la gestión presupuestaria y sus impactos en los derechos laborales.

Modelos de Gestión Ética en Universidades Internacionales Aplicables al Contexto Mexicano

Existen varios modelos de gestión ética en universidades internacionales que podrían ser adaptados y aplicados en el contexto mexicano. Uno de ellos es el modelo de gobernanza compartida, ampliamente utilizado en universidades de Estados Unidos y Europa, donde se promueve una colaboración activa entre la administración, el personal académico y los estudiantes en la toma de decisiones (González & Ramírez, 2018). Este enfoque fomenta una cultura de transparencia y responsabilidad compartida, lo que puede ayudar a resolver conflictos éticos relacionados con la gestión presupuestaria.

Otro modelo relevante es el de la responsabilidad social universitaria (RSU), implementado en varias universidades europeas y latinoamericanas, donde las instituciones se comprometen a integrar principios éticos y de sostenibilidad en todas sus actividades, incluida la gestión financiera (Martínez & Sánchez, 2020). La adopción de un enfoque de RSU en las universidades mexicanas podría facilitar un equilibrio más justo entre las necesidades financieras y los compromisos éticos, promoviendo un entorno académico más inclusivo y equitativo.

La implementación de estrategias y modelos de gestión ética es esencial para abordar los desafíos que enfrentan las universidades mexicanas en la gestión de su presupuesto. Al adoptar prácticas transparentes, proteger los derechos laborales y aprender de modelos internacionales exitosos, las universidades pueden avanzar hacia una gestión financiera más ética y equitativa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio podrían elaborarse de la siguiente manera:

1. **Impacto Ético en la Gestión Presupuestaria:** El análisis destaca que las decisiones en la gestión presupuestaria de las universidades mexicanas no son meramente técnicas, sino que tienen profundas implicaciones éticas. Las restricciones presupuestarias pueden llevar a decisiones que afectan negativamente los derechos laborales y las oportunidades de promoción del personal académico, planteando un dilema ético significativo.
2. **Desigualdades en la Distribución de Recursos:** Se destaca que la desigual distribución de recursos entre universidades, donde las instituciones más prestigiosas reciben una mayor proporción del presupuesto, genera tensiones y desafíos para aquellas universidades con menos recursos, afectando la equidad en la gestión.
3. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La falta de mecanismos robustos de supervisión en la gestión presupuestaria ha sido señalada como un problema recurrente, conduciendo en algunos casos a prácticas de corrupción y mala gestión. Los resultados de la investigación enfatizan la necesidad de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas para fortalecer la confianza en las instituciones.
4. **Relación entre Ética y Eficiencia Financiera:** Un punto clave del estudio es la tensión entre la eficiencia financiera y la equidad laboral. Se argumenta que, aunque la eficiencia es necesaria para la sostenibilidad financiera, no debe lograrse a costa de comprometer los principios éticos fundamentales, como la justicia y la equidad en las promociones y derechos laborales.
5. **Propuestas para una Gestión Ética:** Finalmente, el artículo propone la implementación de modelos de gestión que integren la ética en la toma de decisiones financieras, tales como presupuestos participativos y la creación de fondos específicos para promociones. Estas estrategias buscan equilibrar la sostenibilidad financiera con la protección de los derechos laborales y la equidad.

Estas conclusiones reflejan los principales hallazgos y recomendaciones del estudio, enfatizando la necesidad de una gestión presupuestaria que respete los principios éticos en las universidades mexicanas.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

1. Implementar Presupuestos Participativos

- **Recomendación:** Involucrar a toda la comunidad universitaria en el proceso de elaboración y asignación del presupuesto mediante un enfoque participativo.
- **Propuesta:** Establecer un comité representativo de estudiantes, docentes y personal administrativo que participe en la planificación presupuestaria, asegurando que las decisiones reflejen las necesidades y prioridades de todos los sectores de la universidad.

2. Fortalecer la Transparencia y Rendición de Cuentas

- **Recomendación:** Mejorar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión presupuestaria para evitar prácticas de corrupción y fortalecer la confianza institucional.
- **Propuesta:** Implementar auditorías internas y externas regulares, acompañadas de la publicación de informes detallados sobre el uso de recursos, accesibles a toda la comunidad universitaria.

3. Crear Fondos Específicos para Promociones

- **Recomendación:** Asegurar que las promociones del personal académico no se vean afectadas por limitaciones presupuestarias.
- **Propuesta:** Establecer un fondo destinado exclusivamente a financiar promociones y mejoras salariales, administrado de manera independiente del presupuesto operativo general, para garantizar que se respeten los méritos y se promueva la equidad en las oportunidades de ascenso.

4. Desarrollar Políticas de Inclusión y Equidad

- **Recomendación:** Promover políticas que aseguren la inclusión y equidad dentro de las instituciones universitarias, especialmente en relación con la distribución de recursos y oportunidades de promoción.

- **Propuesta:** Diseñar e implementar programas de desarrollo profesional que prioricen a los grupos históricamente marginados, como los docentes mayores, asegurando que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan las mismas oportunidades de crecimiento y éxito.

5. Adoptar Modelos de Gestión Ética

- **Recomendación:** Integrar principios éticos en todas las decisiones administrativas y financieras para asegurar que se actúe de manera justa y equitativa.
- **Propuesta:** Adoptar modelos de gestión como la gobernanza compartida, donde la toma de decisiones sea colectiva y transparente, y la responsabilidad social universitaria, que vincule las actividades administrativas con un compromiso ético y social.

6. Fomentar la Capacitación en Ética Administrativa

- **Recomendación:** Invertir en la capacitación continua del personal administrativo en temas de ética y responsabilidad social para fortalecer la toma de decisiones.
- **Propuesta:** Organizar talleres y seminarios regulares sobre ética en la gestión universitaria, dirigidos a todos los niveles de la administración, con el fin de cultivar una cultura organizacional basada en principios éticos sólidos.

7. Establecer Mecanismos de Resolución de Conflictos

- **Recomendación:** Crear canales efectivos para que los empleados universitarios puedan expresar sus preocupaciones y resolver conflictos relacionados con la gestión presupuestaria.
- **Propuesta:** Implementar oficinas de mediación y resolución de conflictos que funcionen de manera imparcial y accesible, proporcionando un espacio seguro para que los empleados puedan abordar cuestiones éticas y laborales sin temor a represalias.

8. Promover la Equidad Salarial y la Justicia Laboral

- **Recomendación:** Asegurar que las decisiones presupuestarias no perpetúen desigualdades salariales o laborales.

- **Propuesta:** Revisar periódicamente las estructuras salariales y las condiciones laborales para identificar y corregir posibles desigualdades, garantizando que todos los empleados reciban un trato justo y equitativo.

9. Desarrollar Manuales de Productividad y Difusión para Docentes y Personal Administrativo

- **Recomendación:** Crear manuales específicos que detallen las expectativas de productividad basadas en el nivel educativo en el que los docentes están impartiendo clases, así como un manual paralelo para el personal administrativo.
- **Propuesta:** Elaborar manuales de productividad para los docentes en diferentes niveles (preparatoria, licenciatura, posgrado, doctorado) y asegurar su adecuada difusión entre el personal. Asimismo, desarrollar un manual similar para el personal administrativo, que sirva como guía clara para las evaluaciones y promociones, promoviendo la transparencia y equidad en ambos casos.

Estas recomendaciones y propuestas buscan crear un marco de gestión universitaria que no solo sea eficiente desde un punto de vista financiero, sino también ético, equitativo y alineado con los principios fundamentales de justicia y responsabilidad social.

REFERENCIAS

Aristóteles. (2004). *Ética a Nicómaco*. Gredos.

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2021). *Ley General de Educación Superior*. Secretaría de Gobernación.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.

Gómez, A. (2020). *Financiamiento de la educación superior en México: Retos y perspectivas*. Editorial Universitaria.

Gómez, A., & Ramírez, J. (2019). *Ética y gestión educativa en México: Un enfoque integral*. Editorial Académica Mexicana.

Gómez, A., & Ramírez, J. (2020). *Ética y gestión financiera en las universidades mexicanas: Un análisis crítico*. Revista de Administración Educativa, 34(2), 67-82.

González, M., & Ramírez, J. (2018). *Promociones académicas en las universidades públicas mexicanas: Normatividad y desafíos*. Revista de Educación y Sociedad, 15(3), 75-93.

Instituto Politécnico Nacional (IPN). 2024. Programa Operativo Anual Institucional 2024. <https://www.ipn.mx/assets/files/dpp/docs/poa/POAI2024.pdf>

Jonas, H. (1984). *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. University of Chicago Press.

López, A. (2018). *Ética y gestión en las universidades mexicanas: Desafíos y propuestas*. Editorial Académica Mexicana.

López, A. (2020). *Reglamentos internos y estatutos universitarios en México: Una revisión crítica*. Fondo de Cultura Económica.

López, J., & Ramírez, S. (2019). *La distribución del financiamiento en las universidades públicas mexicanas: Un análisis comparativo*. Revista Mexicana de Educación Superior, 45(2), 123-145.

Martínez, R. (2020). *La ética en la administración educativa: Un análisis en el contexto mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, R., & Sánchez, L. (2020). *Responsabilidad social universitaria: Un modelo para la gestión ética en la educación superior en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, R., & Sánchez, L. (2021). *Desafíos éticos en la administración de instituciones de educación superior en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Mendoza, C. (2018). *Desigualdad en la asignación de recursos en las universidades mexicanas*. Fondo de Cultura Económica.

Pérez, M., & García, S. (2019). *Transparencia y rendición de cuentas en la educación superior: Un enfoque ético*. Revista Mexicana de Administración Pública, 55(1), 45-63.

Ramos, L. (2021). *Corrupción y falta de transparencia en las universidades públicas de México*. El Colegio de México.

Rawls, J. (2001). *Justice as Fairness: A Restatement*. Harvard University Press.

Rodríguez, C. (2019). *Transparencia y ética en la gestión universitaria: Retos y perspectivas en el contexto mexicano*. Fondo de Cultura Económica.

Rodríguez, C., & Pérez, M. (2021). *Protección de los derechos laborales en la gestión financiera universitaria: Retos y propuestas*. Fondo de Cultura Económica.

Rodríguez, J. (2021). *Corrupción en la educación superior: Retos éticos en México*. Fondo de Cultura Económica.

Sánchez, R., & Martínez, L. (2019). *Contratos colectivos de trabajo y derechos laborales en las universidades mexicanas*. Editorial Universitaria.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2021). *Ley Federal del Trabajo*. Secretaría de Gobernación.

Universidad Autónoma de Nuevo León. 2024. Presupuesto 2024. H. Comisión de Hacienda Tesorería General Dirección de Control Presupuestal. http://transparencia.uanl.mx/secciones/informacion_presupuestal/presupuesto_2024/archivos/PRESUPUESTO_APROBADO_2024_UANL.pdf, http://transparencia.uanl.mx/informacion_presupuestal/indice, http://transparencia.uanl.mx/informacion_presupuestal/

Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). 2024. Presupuesto de Ingresos y Egresos 2024. <https://transparencia.uam.mx/presupuesto/presup2024/CUADERNO-PTO-2024.pdf>

Universidad de Guadalajara (UDG). 2024. Coordinación de Transparencia y Archivo General. <https://transparencia.udg.mx/fraccion-xvii-presupuestos>,

<https://transparencia.udg.mx/sites/default/files/v-c-presupuesto/2024/Tablas%20del%20Presupuesto%202024%20de%20la%20UdeG.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. 2024. Portal de Transparencia Universitaria.

<https://www.transparencia.unam.mx/obligaciones/LGTAIP/consulta/informacion-presupuesto-anual>
