

# ÉTICA DE GESTIÓN Y DILEMAS MORALES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

---

CARLOS TOPETE BARRERA/ ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA/ ANA MARÍA WINFIELD REYES  
Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional

**RESUMEN:** La presente investigación surge ante los desafíos que enfrenta la nueva gestión de la administración en las Instituciones de Educación Superior, la cual demanda urgentemente prácticas de liderazgo moral con rendición de cuentas y transparencia social que permitan el logro de la misión institucional y la recuperación de credibilidad por parte de la sociedad en dichas instituciones. Históricamente ha habido una fuerte incoherencia entre las políticas públicas y la ética de la gestión del directivo dando por resultado el uso indebido del poder así como prácticas académicas indebidas al interior de la institución educativa. La nueva administración pública exige una gestión eficiente cuyos elementos medulares sean la transparencia y la rendición de cuentas lo cual incluye el ejercicio del poder formal e informal con responsabilidad, la manera en que el directivo

enfrenta los desafíos y dilemas morales en su ejercicio profesional así como las prácticas inadecuadas o bien aquellas que podrían considerarse prácticas positivas para la consecución de objetivos institucionales dentro de un marco de políticas públicas reguladoras. De esta manera, a través del método cualitativo basado en estudios de caso, análisis de los dilemas morales o de incidentes críticos en la gestión de la educación superior, así como de entrevistas a expertos y actores, se intenta dar respuesta a los desafíos de la Ética de la Gestión representando un modelo interpretativo de la problemática así como elementos para la construcción de un perfil de liderazgo ético en la educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión y Formación Ética, Dilemas morales, Sociedad Red, Incidentes críticos.

## Introducción

La revisión inicial de la literatura acerca de la gestión contempla el cuestionamiento de cómo tendrían que ser las Instituciones de Educación Superior (IES) de hoy y del futuro, qué aspectos necesitan resolver para seguir estos fines, 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.

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 institucio-

nes. 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.

El liderazgo de un directivo de Instituciones de Educación Superior implica no sólo habilidades técnicas y políticas sino también éticas que le permitan enfrentar los desafíos morales que vive en su quehacer cotidiano. La manera en cómo enfrenta estos desafíos promueve una cultura de valores en las Instituciones de Educación Superior y estas prácticas impactan la calidad educativa en la institución y la manera en que se responde a los fines científicos, profesionales y de divulgación.

Por otra parte, la selección del directivo al igual que la del profesorado es una tarea que sólo puede ser realizada por los propios colegas que son capaces de medir el nivel de calidad científica de los/as candidatos. Cualquier otro sistema de selección es arbitrario (De Miguel, 2001).

En su quehacer de gestión el directivo de IES se enfrenta a desafíos morales y situaciones de irregularidad cuya resolución está mediada por la formación, la conciliación de intereses institucionales y la puesta en práctica de un esquema de valores autónomo que le sirve para tomar decisiones sobre 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.

## **I. Contexto: La Sociedad Red 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 las mismas y dando lugar a nuevas oportu-

tunidades para la corrupción lo cual genera una falta de credibilidad en las instituciones educativas por parte de la sociedad.

Para Castells (1999) lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos.

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

No sabemos del todo 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. En México, las IES viven el proceso de debilitamiento de los órganos colegiados, de la simulación democrática y de la autonomía producto de esta era digital.

La calidad y eficiencia ha 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).

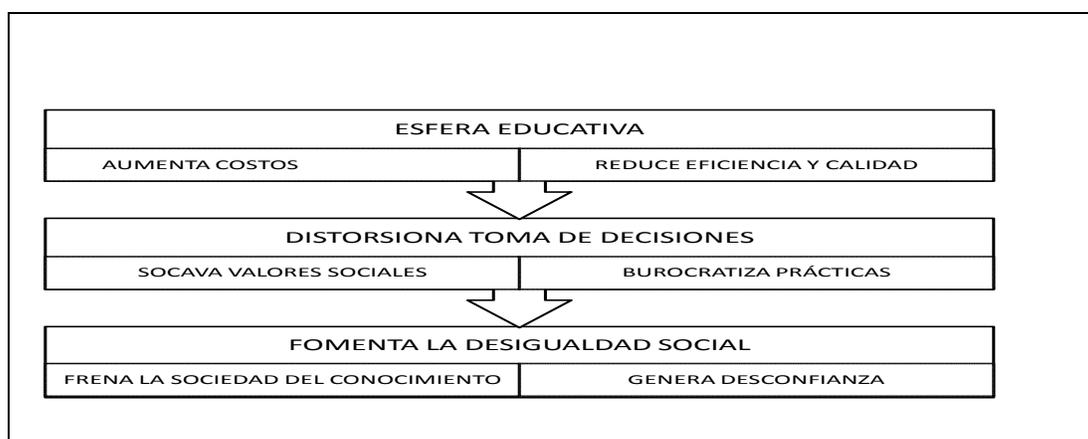
Otra situación conflictiva es la de tener que decidir en el empleo del tiempo para resolver problemas burocráticos o los meramente académicos, es decir, prevalece en ocasiones la preocupación por el llenado de papeleo exigido que por alcanzar los objetivos de la misión de la Institución.

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).

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. Varios estudios realizados durante la última década destacan el impacto negativo de la corrupción no sólo en las esferas económica, política y social de los países, sino en la esfera educativa. La corrupción aumenta los costos de las transacciones, reduce la eficiencia y la calidad de servicios, distorsiona el proceso de toma de decisiones socavando los valores sociales (Hallak y Poisson, 2005).

Lo anterior se esquematiza en la siguiente figura:

**Figura 1: Impacto de la corrupción en las Instituciones de Educación Superior**



Fuente: Elaboración personal con base en Hallak, J., y Poisson, M. (2005). Ética y corrupción en la educación. En: <http://equip123.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>

Entre los principales factores que conducen a la conducta corrupta, se puede mencionar la pobreza y el bajo sueldo percibido por los funcionarios y empleados públicos. 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).

Es evidente que la lucha contra la corrupción en la educación y contra las prácticas indebidas dentro de la misma deben ser consideradas prioridad, ya que afectan no sólo el volumen, calidad y eficiencia de los servicios educativos, sino también la equidad y la confianza del público en los mismos, menguando la oportunidad de inversión e intercambio con otras instituciones extranjeras.

## II. El Análisis del Desarrollo Moral y el Enfrentamiento a Dilemas

Como se mencionó anteriormente, dentro de la organización de las IES se dan prácticas mediocres o simulacros que desembocan en vicios de la academia cuyo antídoto se establece a partir del fomento de estrategias identitarias de los que integran a la organización. Estas estrategias identitarias pueden construirse desde el concepto narrativo del yo propuesto por MacIntyre en su teoría aristotélica de las virtudes:

Yo soy aquello por lo que justificadamente me tengan los demás en el transcurso de una historia que va desde mi nacimiento hasta mi muerte. Pero esto no significa diluir la identidad individual. Porque yo soy también el tema de una historia que es la mía propia y la de nadie más, que tiene su propio y peculiar significado. Mi vida es un relato, un relato para mí y para los otros, una narración de la que yo soy el protagonista único y principal (MacIntyre, 2004).

El autoconocimiento es requisito para poder conocer 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 y considerar el liderazgo estudiantil, académico y social (Álvarez, 2008).

La formación moral del directivo debe hacerse las preguntas ya propuestas por Sucher (2008): ¿Cuál es la naturaleza del cambio moral? ¿Cómo se razona moralmente? ¿Cómo los líderes enfrentan a 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 y de los incidentes críticos ha sido muy útil para dar luz acerca de la problemática implícita en la ética de la gestión. Tal análisis está basado en la concepción de desarrollo moral de Kohlberg y busca el desarrollo del juicio moral y de competencias ciudadanas así como habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas.

## III. Metodología: un estudio exploratorio de carácter cualitativo

La pregunta que ha sido el eje de nuestro interés es: ¿Cuáles son los valores y ética profesional en los directivos durante su gestión educativa al resolver conflictos críticos de índole moral?

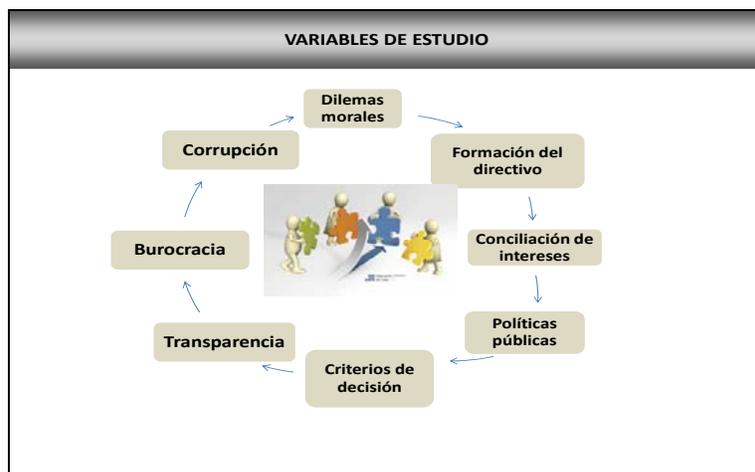
Para responderla se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo y formación profesional, se indagaron en narrativas

experiencias de conflicto de índole moral con directivos dando un contexto general del problema, su desarrollo, las opciones de solución y cuál de estas escogió.

También se elabora un instrumento que presenta situaciones dilema al directivo de las cuales tendrá que responder qué haría en esa situación y cuál considera que sería la consecuencia de tal resolución.

Las preguntas que guiaron esta investigación han sido construidas con base en los siguientes indicadores de estudio:

**Figura 2: Indicadores de estudio**



Fuente: Elaboración personal.

Después de realizar la transcripción de entrevistas a expertos y directivos se ha utilizado la metodología de estudios de caso así como el análisis y codificación para la interpretación de los factores éticos que intervienen en la resolución de los conflictos morales.

#### **IV. Principales hallazgos: desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de conflictos morales**

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.

De ahí que en el cuadro 1 se destacan los valores necesarios para una gestión ética, complementándose tales resultados con los presentados en el cuadro 2 donde se plasman los criterios que impactan la decisión en la gestión ética.

**Tabla 1: Valores necesarios para una gestión ética**

<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Experto 4</b>
Se plantea de acuerdo a la misión institucional. Solvencia moral y competencia técnica. Capacidad de relación y de comunicación. Agenciarse recursos, estimular a la comunidad.	Responsabilidad, entendida como la habilidad para responder al otro. Respeto a la diversidad cultural de cada actor. Equidad entendida como la atención diferenciada de quien presenta mayor vulnerabilidad para compensar tales diferencias. Solidaridad.	Respeto y justicia. Tener un nivel de desarrollo moral alto.	Se comporta el directivo como maestro de vida. Democracia y justicia en su forma de dirección. Valor pedagógico.

Fuente: Elaboración personal.

**Tabla 2: Criterios de decisión en la gestión ética**

<b>Conocimiento de sí y de otros</b>	<b>Formación y acción</b>	<b>Normatividad</b>
Que el directivo se conozca a sí mismo. Saber quién es quién en la institución y qué puede ofrecer.		
Reflexividad, capacidad analítica y de juicio.	Formación del sujeto.	
La persona es primero, la cultura del directivo.		La lista de principios o expectativas distritales.
Función pedagógica respecto a los otros actores institucionales	Gestionar, administrar y tomar decisiones.	Hacer cumplir la ley con una administración justa.

Fuente: Elaboración personal.

Algunas de las principales estrategias de formación referidas por expertos son el tener programas de formación apoyados en el análisis de casos de gestión, negociar residencias de gestión, cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera política laboral, proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en reflexividad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas, así como promover otros sistemas de selección y designación de directivos más centrados en la solvencia moral, competencias técnicas y de gestión que pudieran tener.

En el cuadro 4 se presentan los elementos para enfrentar dilemas, ordenados en las categorías de ética, apoyo, ambiente y comunicación y normatividad.

Otro aspecto a considerar es el hecho de que el directivo necesita conciliar diversos intereses de cada uno de los actores y encuentra la principal estrategia de solución en el trabajo colegiado. A continuación se presentan algunas de estas problemáticas con las estrategias empleadas.

**Tabla 3: Principales dilemas morales identificados por especialistas**

Relaciones personales y lealtades	Desempeño docente	Normatividad	Aspectos administrativos
Lealtad al jefe o a la institución (política o académica).	Elección de colaboradores y recompensa al que lo acredita o a amigos.	Preponderar normas obsoletas, intereses personales o misión institucional. Aplicar la norma sobornando.	
A quién protege. Conciliar intereses de los distintos actores. Conflictos personales.		Interviene o deja pasar.	A qué se dedica: resuelve situaciones o consigue recursos. Manejo de documentos oficiales.
Relaciones difíciles con colegas y supervisores. Cómo abordar con maestros situaciones de su desempeño a corregir.	Organización, preparación y resultados de maestros.		Dar prioridad a lo administrativo dejando de lado otras cuestiones académicas importantes.
Conciliar exigencias de la organización educativa y de los sujetos. Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.		Tener una doble interpretación de la norma en su aplicación.	

Fuente: Elaboración personal.

**Tabla 4: Elementos para enfrentar dilemas durante la toma de decisiones del directivo**

Ética	Apoyo	Ambiente y Comunicación	Normatividad
Solvencia y convicciones morales. Responsabilidad y coresponsabilidad.	Escuchar otros líderes y voces inteligentes.	Capacidad de comunicación.	Tener presente la misión institucional. Política de espacio libre. No manipular el consenso.
Corresponsabilidad-	Trabajo colectivo	Diálogo. Comprensión del otro. Análisis de conflictos.	
Reconocer cuando se tiene un asunto moral	Crear atmósfera de apoyo al directivo. Consulta a otros.	Definir asuntos clave y asegurar entendimiento respetuoso.	Ser consistente con leyes y reglas. Examinar sus propios motivos al actuar.
	Compartir experiencias de dirección con colegas.	Analizar los vínculos que entabla el directivo: con el conocimiento, con la tarea y con los otros.	Ser riguroso e igualitario en la aplicación de normas.

Fuente: Elaboración personal.

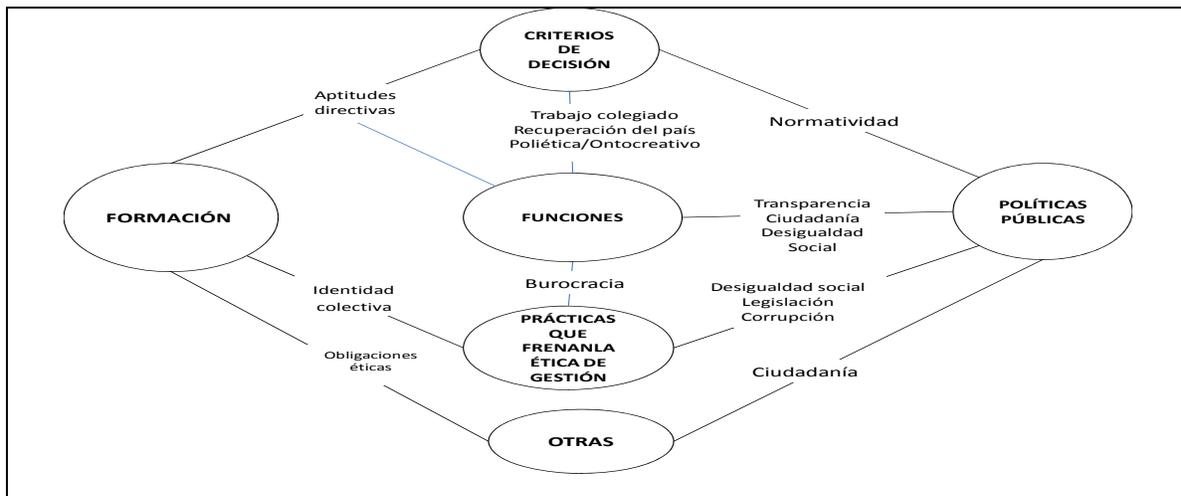
**Tabla 5: Incidentes críticos en la gestión relacionados con directores, docentes y alumnos**

DILEMA MORAL	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS EN LA GESTIÓN ÉTICA
Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.	Descalificación de la figura del directivo, no se toman en cuenta sus indicaciones afectándose sobre todo la relación con otros colegas que sí colaboran.		Se busca ser igualitario en la aplicación de las normas, apoyo en otros colaboradores que respaldan al directivo.
Aplicación de la norma tomando en cuenta los órganos colegiados.	Organización educativa con fuertes exigencias de calidad ante lo que el directivo presiona a sus colaboradores de manera rígida.	Los cuerpos colegiados dialogan con el directivo referente a su actitud y le piden que la modifique. Surgen aportaciones	El directivo busca apoyarse con recursos de formación en gestión y tiene como guía la misión institucional, lo que permite que se comprometan los actores involucrados.

Fuente: Elaboración personal.

A continuación en la figura 2 se presenta un modelo que relaciona los indicadores de estudio desprendidos de las entrevistas realizadas a expertos:

**Figura 3: Indicadores de estudio desprendidos de entrevistas a expertos**



Fuente: Elaboración personal.

## Conclusión

La Educación Superior es la casa del cultivo de la verdad. La verdad es la apertura donde aquello que es el caso se muestra en su proteico ser a partir de su fundamento, de lo que lo hace posible. El cultivo de la verdad se realiza mediante el cultivo del saber (con pretensión de verdad) y de las artes y la cultura. “Cultivo del saber” significa creación y difusión, ambas dentro de una misma práctica. El cultivo del saber une en un solo concepto la noción de investigación y enseñanza. No tiene sentido, en las IES, concebir una actividad de enseñanza desligada de la investigación, ni una investigación destinada a ocultar el producto de su esfuerzo (Fuenmayor, 2001).

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 o de gestión, que difícilmente reparan durante su permanencia en el cargo. Esto no excluye la importancia de promover la formación de una ética de la 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, 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 educativa, así como el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

Así, en concordancia con Cazés (2002) no podrá hablarse de democracia mientras persista en las instituciones la existencia de cuerpos cerrados, con privilegios exclusivos, autorreproductivos y omnipotentes, ubicados en supuestas esferas de apoyo a las funciones académicas o coordinación de las mismas, cuando en realidad sus acciones se alejan cada vez más de esas funciones.

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

De ahí que la labor del directivo va impregnada de tales desafíos pues en la cultura organizacional que promueve comienzan a manifestarse los valores de equidad que entran en juego con el contexto mismo de la institución, es decir, con el contexto de esta nueva era de las sociedades digitales y el enfrentamiento del directivo a dilemas que le son planteados por las políticas públicas vigentes.

## Referencias

- Álvarez, 2008 *La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias*. Ponencia del Segundo Simposio Internacional de Educación y Valores efectuado en la ciudad de Durango, México
- Bauman, Z. (2005) *Vida líquida*. México: Paidós.
- Billbeny, N. (2005) *La Revolución en la Ética*. España: Anagram.
- Castells, Manuel. (1999). *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 Zárate, R. (1995) "Cambios estructurales en las universidades públicas". En Esquivel Juan Eduardo (org.) *La universidad, hoy y mañana: perspectivas latinoamericanas*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Centro de Estudios sobre la Universidad.
- MacIntyre, A. (2004). *Tras la virtud*. España: Editorial Crítica.
- Rama, C. (2005) *Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización*. Obtenido el 21 de abril de 2009 en:

<http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>

Kohlberg en Papalia (1992) *Desarrollo Humano*, México: McGrawHill.

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

Casanova, H. (2006) *Educación superior y sociedad en México: los retos del siglo XXI*. *RISEU* 2007-12-14. Obtenido el 10 de abril de 2009 en:  
[http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0023.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0023.pdf)

Cortina (2003) *La real gana: ética del voluntariado*. Consultado el 16 de Agosto de 2009 en  
[http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado\\_ESP.pdf](http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado_ESP.pdf)

De Miguel, J. (2001) *Universalizando la universidad*. Obtenido el 26 de Diciembre de 2009 en  
[www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_093\\_16.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_093_16.pdf)

Hallak, J., y Poisson, M. (2005). *Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto*. *Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional*. Obtenido el 14 de abril de 2009, de  
<http://equip123.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>

Ibarra, E. (2003) *Efectos institucionales de las políticas de modernización universitaria en México: autonomía, gobernabilidad y nuevas formas de organización*. en D. Cazés y R. Delgado (coords.) *Hacia una política de Estado para la educación superior en México*, México, UAZ/Porrúa. Obtenido el 17 de abril de 2009 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)

Lind (2005) *El método Konstanz de Dilemas Morales*. Obtenido el 17 de Septiembre de 2010 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)

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

Riemen (2008) *Nobleza de espíritu: una idea olvidada*. México: Pértiga.

Sucher, S. (2008) *The Moral Leader*. USA: Routledge.