

LOS DESAFÍOS DE LA ÉTICA DE GESTIÓN EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CARLOS TOPETE BARRERA/ ANA MARÍA WINFIELD REYES
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SEPI DE LA ESCA SANTO TOMÁS

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es analizar los desafíos de la gestión de la educación superior a partir de los dilemas morales que enfrentan sus directivos ante las exigencias de competitividad y productividad académica que se implementan a partir de las políticas públicas. Tales exigencias vienen asentadas desde el contexto de la sociedad del conocimiento, la crisis laboral mundial y una lógica neoliberal que impacta en la ética de gestión y en el desempeño académico de las Instituciones de Educación Superior quienes condicionadas por tales exigencias de productividad y competitividad posponen la formación de los futuros profesionistas ante la urgencia de completar informes mediados por el financiamiento. Es por ello que se analiza la ética de gestión que emerge desde la formación en valores del directivo y con la que puede impulsar una educación de calidad que responda a los motivos que dieron origen a las Instituciones de

Educación Superior, a saber, la producción del conocimiento científico de relevancia e impacto social, el desocultamiento de la verdad y la formación de los estudiantes desde una conciencia ciudadana que responda al cambio de valores y que les permita manejarse en la incertidumbre que plantea la época contemporánea. Los datos obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad realizadas a directivos, ex directivos y expertos en educación superior se analizan con una metodología cualitativa apoyada en la herramienta del Atlas.ti, destacándose los resultados más significativos que permiten fundamentar nuestras conclusiones y generar mapas conceptuales interpretativos de la realidad estudiada.

PALABRAS CLAVE: Educación en Valores, Ética de Gestión, Globalización, Instituciones de Educación Superior.

Introducción

La nueva gestión en las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrenta una serie de desafíos desprendidos del contexto contemporáneo y las relaciones macroeconómicas que han marcado la lógica de las instituciones no solamente educativas y que han planteado la

vigencia de nuevas formas de entender las relaciones humanas y los valores predominantes en la toma de decisiones.

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

Existe un impacto directo entre las prácticas virtuosas y transparentes en la gestión y la producción científica de relevancia, ya que cuando el directivo logra encauzar los distintos intereses en una ética de gestión, cumple con el objetivo primordial de develar la verdad, desarrollar una autonomía en el pensamiento que no se someta ni a mercados ni a intereses de la hegemonía y obtener productos relevantes que respondan al interés científico y al de la sociedad dentro de una conciencia histórica ciudadana.

Con esta lógica se busca comprender la ética de gestión y sus desafíos a partir del análisis de los dilemas morales que enfrenta el directivo en el contexto de la sociedad contemporánea y de las Instituciones de Educación Superior en que se dan una serie de problemáticas como la simulación y la corrupción.

Contexto: La Era Digital y las Problemáticas en Educación Superior

Los cambios habidos en el mundo del conocimiento son los que caracterizan nuestra época mejor conocida como la época de la revolución cognitiva. No se trata de un giro sólo mental o intelectual, sino apoyado y especialmente significado por las tecnologías de la información. Así, el llamado mundo digital es el resultado de una revolución de medios, pero también de nuevas asignaciones para el conocimiento que atrapa unos valores y suelta rápidamente otros en una lógica donde impera la incertidumbre, la moralidad líquida y la globalización (Bilbeny, 2005; Bauman, 2005; Castells, 2006).

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

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).

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, sin descuidar que esa lógica de mercado ha puesto a las IES como un apéndice de las empresas y que ha permeado una serie de prácticas corruptas o simuladas al interior de las instituciones educativas al condicionar la producción académica a temas de financiamiento; los actores de la educación han perdido autonomía y libertad de decisión; donde no existe libertad no puede haber cultura, donde se expulsa a la cultura toda libertad carece de sentido, dejando paso a la arbitrariedad y la trivialidad y no puede ejercerse la eticidad. (Rama, 2005; Riemen, 2008; Yurén, 2009).

Hallak y Poisson (2005) han hecho un estudio exhaustivo acerca del impacto de la corrupción la cual aumenta los costos de las transacciones, reduce la eficiencia y la calidad de los servicios, distorsiona el proceso de toma de decisiones socavando los valores sociales y no permite promover con éxito comportamientos éticos ni tampoco el acceso a la calidad, la equidad y la mejora educativas.

Es evidente que la formación ética para la gestión contribuye a la eliminación de 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.

De ahí que el fomento de la ética de gestión en las IES cobra vigencia en la medida en que atañe no sólo el acontecer diario de los actores de la educación sino que impacta en el desarrollo moral de los educandos y posibilita la formación ciudadana de los mismos para que los saberes y conocimientos que estos desarrollen respondan a las exigencias y necesidades de la sociedad en la que se inscriben dentro de un marco humanístico y que logre soslayar la lógica de mercado que se viene imponiendo desde hace ya varias décadas y que ha desembocado en diversas formas de desigualdad social.

Una educación crítica del presente, que haga posible una eticidad futura, que prepare al individuo para tolerar la incertidumbre y moverse en ella, para ejercer una libertad política que asuma la libertad de todos, la diversidad, la solidaridad y la responsabilidad planetaria podría dar respuesta a los fines que dieron origen a la educación superior dentro de un marco de políticas públicas educativas que favorecen o no el enfrentamiento cotidiano a situaciones de índole moral en sus dirigentes (Yurén, 2009).

La ética es un factor clave de la calidad de la administración donde, en palabras de Cortina (2003) cada ser humano sea tratado como un fin en sí mismo, que tiene dignidad y no tiene precio, que no es intercambiable por un precio, que tiene un valor absoluto, que vale por sí mismo, que vale toda la dedicación de la economía, de la política y de la ciudadanía.

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

Es por ello que el abordaje de la ética de gestión se hace, en el presente trabajo, a partir del análisis de los dilemas morales, el cual 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. En el siguiente apartado se profundiza la metodología empleada.

Metodología: un estudio exploratorio de carácter cualitativo

La pregunta que ha sido el eje de nuestro interés es: ¿Cuáles son los desafíos de la ética de gestión en la educación superior que se desprenden del enfrentamiento a los dilemas morales por parte de los directivos ante las exigencias de las políticas de productividad y competitividad?

Para responderla se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo y formación profesional y se exploró la ética de gestión del directivo a partir de un instrumento que presentaba situaciones dilema contextualizadas en el entorno de la educación superior, situaciones en las que tenía que responder qué haría y cuál sería la consecuencia de tal resolución.

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

3. Principales hallazgos: desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de los dilemas morales

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

Al buscar los principales dilemas que enfrenta el directivo en el ejercicio de su gestión surgen otros elementos dignos de considerarse en el estudio de la ética de gestión, los cuales se presentan en los siguientes cuadros.

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

Así por ejemplo en el contexto social se da el código de mayor iteración, esto es, el código de valores académicos modificados como una implicación del modelo de gestión neoliberal aplicado a las IES así como el de lógica de mercado. Destacan también los de perseguir el financiamiento y simulación que se agrupan dentro de lo que es la evaluación del trabajo y la productividad en el contexto de las políticas públicas, así como la necesidad de instrumentar estas últimas dentro de la institución. Ver tabla 1.

Tabla 1. Iteración de principales códigos del contexto social

Súper familia	Familia	Código	Iteración
	Familia	Código	Σ
Sociedad moderna	Organización	Demanda a las IES	3
	Globalización	Pérdida de multiculturalidad	4
	Desigualdad	Reproducción de prácticas	1
		- Pauperización	1
	Desarrollo	- Ciudadanización	2
Modelo de Gestión Neoliberal aplicado a las IES	Implicaciones	- Aparición de gestócratas	2
		- Gatopardismo	1
		- Pauperización	1
		- Valores académicos modificados	22
		- Pérdida de autonomía	3
		- Lógica de mercado	10
		- Desarticulación con la sociedad	2
		- Direccionalidad y silenciación en los temas de investigación	4

Fuente: elaboración personal con base en las entrevistas realizadas

En seguida se presentan algunos de los códigos que destacan por su mayor iteración dentro del análisis del contexto institucional. En el cuadro 2 la iteración se presenta en la columna numérica del extremo derecho, seguida por la columna de los códigos, luego la columna de la familia y la columna del extremo izquierdo corresponde a la súper familia. Puede apreciarse que los códigos de mayor iteración en este segmento equivalen a los de grupos de poder determinantes en la selección del directivo, recomendaciones y

sindicalismo como prácticas decrementales en autoridades; en el directivo estas prácticas decrementales se representan principalmente por el individualismo o carrera política dentro de lo que son las motivaciones que le llevan al puesto. En los académicos destaca el código de la simulación en la rendición de cuentas en informes de productividad mediados por el financiamiento. Ver tabla 2.

Siguiendo en importancia a los códigos de mayor iteración se consideran aquellos códigos cuya iteración no fue muy alta pero que sin embargo se presentan en diferentes familias, estos códigos permiten la unión de dos o más familias y entretejen un mapa conceptual explicativo en un entramado de relaciones, como se presenta en la figura 1 generada por el programa Atlas.ti.

Tabla 2. Iteración de principales códigos del contexto institucional

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

Prácticas decrementales	Autoridades	Uso discrecional del poder	1
		Recomendaciones	6
		Sindicalismo	4
		Falta de respaldo al directivo	1
		Burocratización	1
	Directivo	Autoritarismo	4
		Individualismo o carrera política	11
		Individualismo	1
		Simulación en rendición de cuentas	1
		Postergamiento en la toma de decisiones	1
		Preferencialismo	1
		Falta de formación en gestión	2
		Dejar a lo último lo académico	1
		Negación de la norma	1

Prácticas decrementales	Académicos	Mafias y grupos de poder	4
		Credencialismo	1
		Falta de respaldo al directivo	1
		Ausentismo	1
		Apatía	3
		Resistencia al cambio	3
		Invisibilizar al alumno	5
		Simulación	6
		Trabajos de investigación refriteados	1
		Cangrejismo	1
	Alumnos	Simulación	1
	Administración	Estructura vertical o panóptica	1
		Burocracia	2
		Discontinuidad en el proyecto	1
	Legislación y normatividad	Corrupción	3
		Burocracia	2
		Libre interpretación	2

Fuente: elaboración personal con base en las entrevistas realizadas.

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

- Conciliar intereses de los distintos actores en la institución.
- Gasto de tiempo en actividades burocráticas.
- Problemas personales de los académicos que son traídos de casa.
- Lidar con el autoritarismo de funcionarios.
- Asumir personal recomendado.
- Someterse a excepciones a la normativa por parte de superiores.
- Disminuir su ingreso económico por aceptar la labor directiva.
- Persuadir a otros acerca del sistema de evaluación a pesar de saber deficiencias en el mismo.
- Atender a presiones de reglamentación y de desempeño.

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

La figura 2 muestra las prácticas decrementales que se dan en autoridades, en el directivo y en académicos, según la información obtenida de las entrevistas a profundidad realizadas a directivos, ex directivos y expertos.

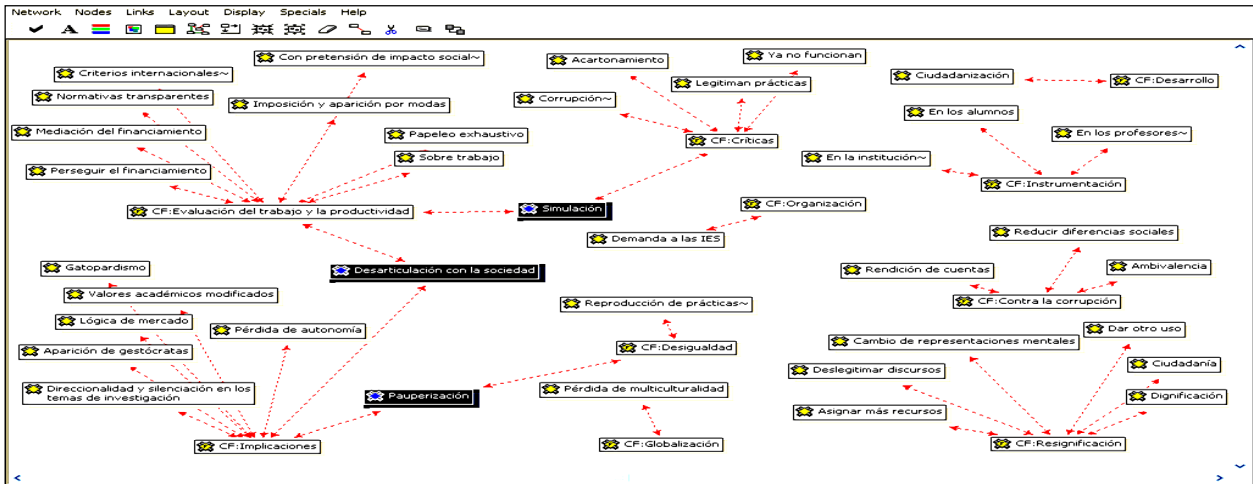
La información obtenida a partir de los directivos se ha comparado con la de los expertos con lo cual se ha obtenido una tipología de conflictos y se ha podido observar que

las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas.

Finalmente la figura 3 es la propuesta de un esquema interpretativo de la ética de gestión que se generó a partir de la información analizada y de la contrastación con el marco teórico revisado. Consta de tres elipses concéntricas, donde la parte externa representa los elementos que intervienen en el contexto social como son la sociedad moderna, la revolución cognitiva de la era de la información y cómo esta se traduce en un modelo neoliberal que afecta no solamente a la economía, sino también las transacciones, relaciones, valores e identidad de todas las instituciones. En la elipse intermedia se representan los elementos del contexto institucional, a saber, la identidad de las IES y su impacto en la sociedad, los procesos de selección del directivo tanto manifiestos como latentes y las prácticas decrementales que se llegan a dar en los diferentes actores de la institución educativa como son funcionarios administrativos, académicos y alumno. También se mencionan en este segmento las prácticas decrementales del directivo las cuales son a la vez contexto institucional pero consecuencia o desenlace de cómo el directivo enfrenta los dilemas morales en la institución educativa. Estas prácticas decrementales se contraponen a la ética de gestión, la cual se posiciona al centro del esquema, manifestándose en la toma de decisiones del directivo y cuyos componentes son la identidad, formación, tareas a realizar por parte del directivo y dilemas que enfrenta. La identidad es entendida en términos de MacIntyre (2004) como la narrativa que va desde el nacimiento hasta la muerte y por la que nos identifican los demás con un propio y peculiar significado, un relato para sí y los otros donde el sujeto es el protagonista único y principal.

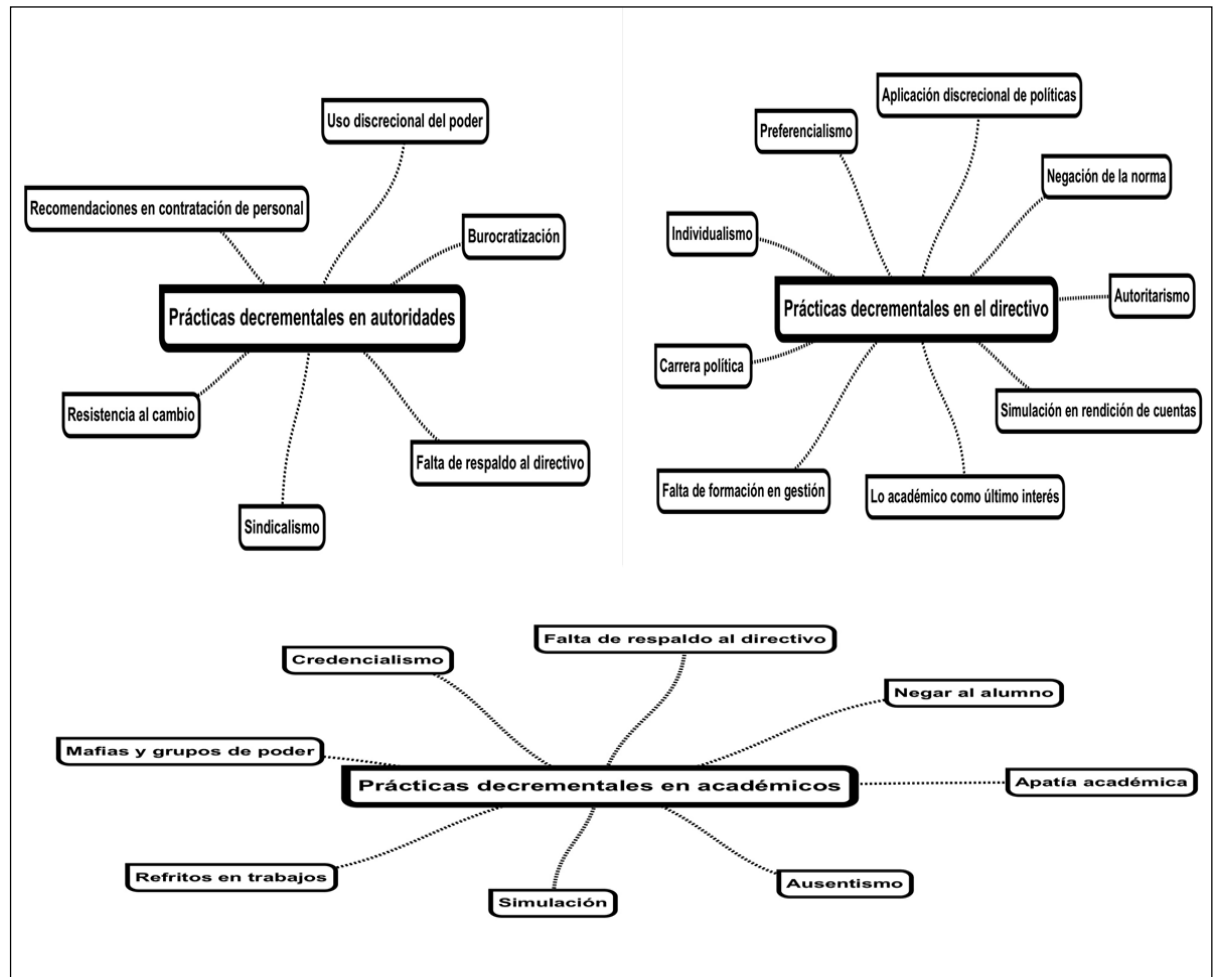
La formación del directivo involucra el autoconocimiento, el manejo de relaciones interpersonales e intergrupales, en tanto las tareas que debe realizar se clasifican en los rubros de tareas encaminadas al cumplimiento de la norma, al logro de la misión institucional y a las relaciones con los actores principales de la organización educativa. Finalmente los dilemas que enfrenta el directivo son con respecto a superiores, a docentes y al gasto de tiempo.

Figura 1. Red conceptual de códigos, familias y mega familias del contexto social



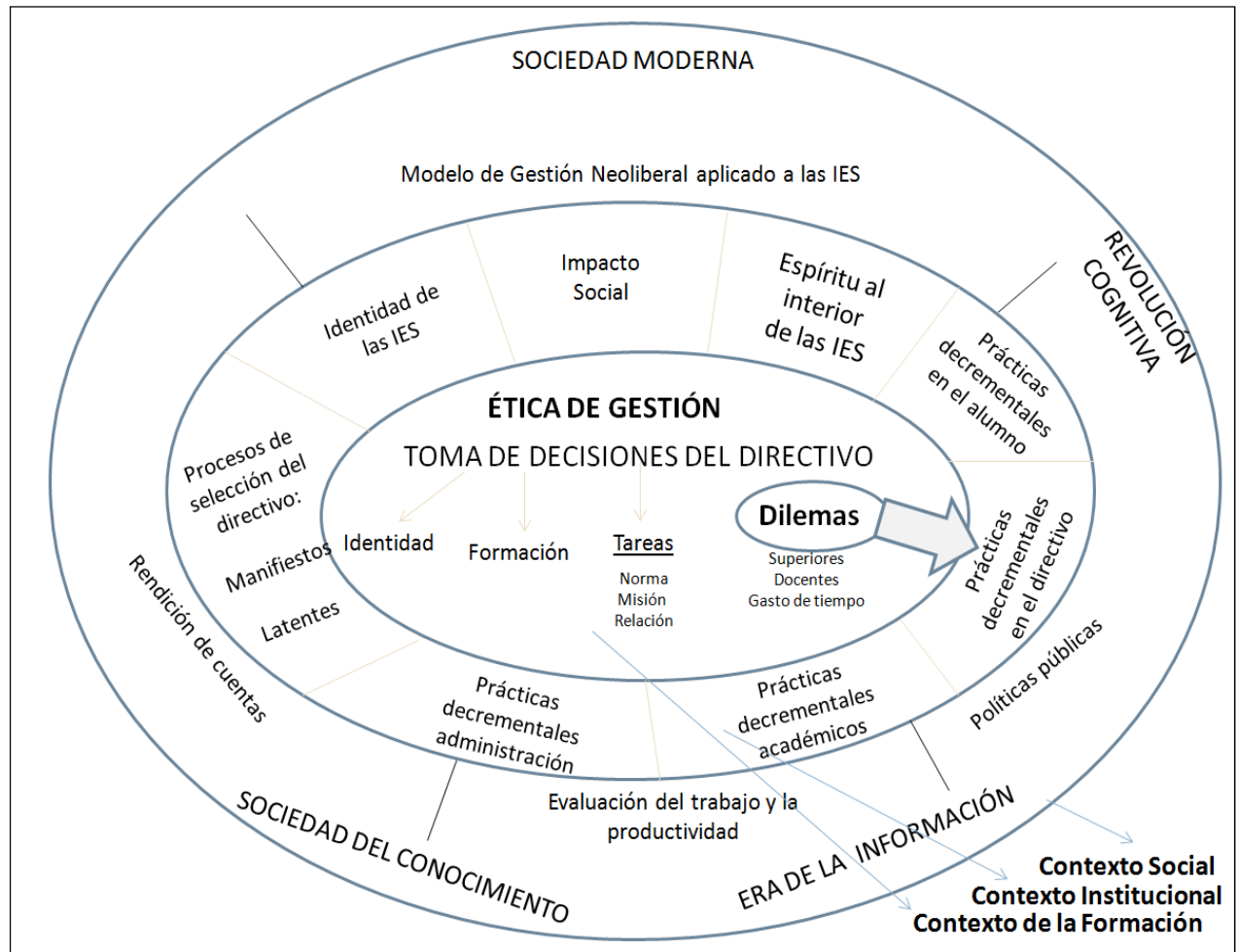
Fuente: procesamiento de datos de las entrevistas a profundidad obtenidos a partir de Atlas.ti.

Figura 2. Prácticas decrementales en autoridades, en el directivo y en académicos



Fuente: procesamiento de datos de las entrevistas a profundidad obtenidos a partir de Atlas.ti.

Figura 3. Mapa interpretativo de la ética de gestión



Fuente: elaboración personal.

Conclusiones

La escuela es la casa del cultivo de la verdad y del cultivo del saber y como tal no es posible concebir una actividad que priorice los intereses personales o burocráticos por encima de los académicos. Sin embargo, productividad y competitividad han predominado por encima del impacto y relevancia social de las aportaciones de las IES y de la producción ética del conocimiento. Las IES se han burocratizado y han generado que cambien los valores académicos hacia una lógica mercantil.

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, deficiencias que difícilmente reparan durante su permanencia en el cargo por lo cual se hace urgente la promoción de una ética de la gestión en los programas de formación en la acción destinados a directivos de instituciones educativas.

No puede hablarse de democracia mientras persista en las instituciones la existencia de cuerpos cerrados, con privilegios exclusivos y onnipotentes donde se den situaciones de corrupción cuando en realidad sus acciones se alejan cada vez más de las funciones que dan sentido a las Instituciones de Educación Superior y que se refieren a la producción de conocimiento científico de relevancia e impacto social.

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

La ética de gestión significa la posibilidad de dignificar a las personas, de lograr la equidad y mejora educativas y con ello darle sentido y utilidad a la educación para que su libertad, autonomía y crítica no esté subordinada a ningún poder político o económico y puedan las IES cumplir su función principal de desocultamiento de la verdad.

Bibliografía

- Bauman, Z. (2005) *Vida líquida*. México: Paidós.
- Bilbeny, N. (2005) *La Revolución en la Ética*. Barcelona: Anagram.
- 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
- Castells, M. (2006). *La era de la información; Economía, sociedad y cultura: La sociedad red*. México: Siglo XXI editores.
- Cazés, D. (2002) *Universidad Nacional y Democracia*. México, UNAM
- Cortina, A. (2003) "La real gana: ética del voluntariado". *Veterinaria Online*. Recuperado el 16 de Agosto de 2009 de http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado_ESP.pdf
- Hallak, J. y M. Poisson (2005). "Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto". en *Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional*. Recuperado el 14 de abril de 2009 de <http://equip123.net/JEID/articulos/1/1-3.pdf>
- Riemen, R. (2008) *Nobleza de espíritu: una idea olvidada*. México: Pértiga.
- Yurén, T. (2009) "Educar en el presente para la eticidad del futuro" conferencia magistral dictada durante el *Simposio Nacional de Educación y Eticidad. Homenaje a Teresa Yurén Camarena*, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, julio 2009.
- Rama, C. (2005) "Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización" en *Universidades* No. 28. Julio - Diciembre 2004, Unión de Universidades de América Latina y El Caribe. Recuperado el 21 de abril de 2009 de <http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>

