



LAS PRÁCTICAS ÉTICAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS SUBORDINADA A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRODUCTIVIDAD

ANA MARÍA WINFIELD REYES

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
amwr76@gmail.com

CARLOS TOPETE BARRERA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
cartopba@yahoo.com

EDUARDO BUSTOS FARIAS

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ebustosf@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es comprender los desafíos que enfrenta la decisión directiva en las organizaciones educativas del nivel superior en el contexto de la sociedad contemporánea y de la lógica neoliberal donde las acciones tomadas por el directivo promoverán una cultura de valores al interior de su institución e impactarán en la calidad, gobernabilidad, formación y producción educativas. La metodología de este estudio fue de corte cualitativo por lo cual se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo, formación profesional y productividad de relevancia. Se exploró la ética de gestión del directivo ante las exigencias de las políticas públicas de productividad a partir de entrevistas a profundidad que fueron analizadas y categorizadas desde la Teoría Fundamentada y con ayuda de la herramienta metodológica Atlas.ti y con ello se tuvieron algunos hallazgos como la identificación de prácticas académicas y directivas decrementales en el desenlace a las situaciones dilemáticas presentadas que dan cuenta de la problemática estudiada y se configuran en un modelo conceptual interpretativo que permite aportar elementos a la comprensión de la decisión directiva a las exigencias de productividad desde la ética de gestión.

Palabras clave: Productividad académica, decisión directiva, organizaciones educativas.



INTRODUCCIÓN

La nueva gestión en las Instituciones de Educación Superior 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 Instituciones de Educación Superior (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, desafíos que se inserta en el contexto de la sociedad del conocimiento y la economía de la información.

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.

La nueva gestión mediada por el financiamiento exige formas basadas en la transparencia y la rendición de cuentas así como altos estándares de productividad pero paradójicamente ha dado lugar a prácticas de simulación, de ahí que en este estudio se pretenda ir más allá de lo que se aprecia superficialmente mediante el análisis del entramado de relaciones que se dan entre los contextos sociales, institucionales y de formación profesional del directivo quien toma decisiones en respuesta a los dilemas éticos que se le presentan durante su gestión y promueve una cultura de valores al interior de su institución, cultura que puede ser reproducible en otros contextos por los actores inmersos en la problemática.

El análisis de las prácticas de gestión indebidas tiene la limitante de ser una verdad velada de difícil acceso por lo que hacer aproximaciones, explicaciones y soluciones contundentes a la problemática se restringe. Es por ello que nuestro estudio pretende colaborar en la comprensión de la ética de gestión.





MARCO REFERENCIAL SOBRE LA POLÍTICA NEOLIBERAL, SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LOS DILEMAS MORALES

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 y donde gran parte de la producción es generada sobre la base de la explotación de aspectos intangibles como el conocimiento (Bilbeny, 2005; Bauman, 2005; Castells, 2006).

Sin embargo, las políticas públicas de productividad han afectado el desarrollo de la profesión académica, desviando sus trayectorias académicas a través de estándares de productividad y competitividad que distorsionan sus procesos de formación y orientándolos más hacia una producción más cuantitativa que cualitativa, dando origen a prácticas académicas indebidas y poco éticas (Grediaga, 2000; Altbach, 2004; Gil, 2000; Gibbonns, Limoges, Nowotony et al., 1997).

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

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).

METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE CARÁCTER CUALITATIVO

Al ser una investigación de carácter cualitativo se partió del supuesto teórico de que el alejamiento de las prácticas académicas indebidas o mediocres al interior de la educación superior que se presentan en la resolución de dilemas morales en la gestión, a través de la formación ética de los directivos y la regulación mediante los procesos de transparencia y rendición de cuentas, contribuirá a la mejora de la





credibilidad de las IES, a la recuperación de su ethos institucional, al incremento de la calidad educativa y por ende, al logro de su misión institucional.

La pregunta que ha sido el eje de nuestro interés es: ¿Cuáles son los valores y ética profesional en los directivos durante su gestión educativa al resolver situaciones críticas y de qué manera estas decisiones fomentan una cultura de valores y la producción de conocimiento científico de relevancia social en los actores de las IES?

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

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

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

Para la entrevista a profundidad realizada a directivos y ex directivos de la educación superior pública se presentaron en un primer momento algunas preguntas abiertas acerca de los principales desafíos de la ética de gestión en el marco de la rendición de cuentas que enfrenta el directivo, recomendaciones para una ética de gestión, situaciones que llevan a alguien a ser directivo, actividades que demandan mayor tiempo y cómo las exigencias de productividad pueden impactar la producción de conocimiento científico de relevancia social. En una segunda parte se plantearon seis posibles dilemas enfrentados en el ejercicio de la función directiva donde los informantes debían narrar el desenlace a ese planteamiento si es que se habían enfrentado a ello o tenían conocimiento de una situación así destacando el impacto que tendría esa decisión; tales dilemas versaron sobre tópicos como estar entre la lealtad académica y la lealtad política, estar entre la negociación de los intereses de actores académicos y la conveniencia o logro de la misión institucional, la aplicación discrecional de la normatividad, la promoción de la producción de conocimiento con valor social versus la producción del





conocimiento con valor económico o bien mencionar algún otro dilema que considerara importante en la labor del directivo y que no hubiera sido mencionado.

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

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

RESULTADOS PRINCIPALES: DESAFÍOS ÉTICOS DE LA DECISIÓN DIRECTIVA

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.

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. 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 finalmente la columna del extremo izquierdo es la súper familia. 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.

Ante la presión es común la simulación. Es de destacar el código simulación en la evaluación del trabajo y la productividad con una iteración de 8 y el código de perseguir el financiamiento con una iteración de 7 en la tabla 2.

TABLA 2. CÓDIGO SIMULACIÓN EN AGRUPACIÓN DEL CONTEXTO SOCIAL





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

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.

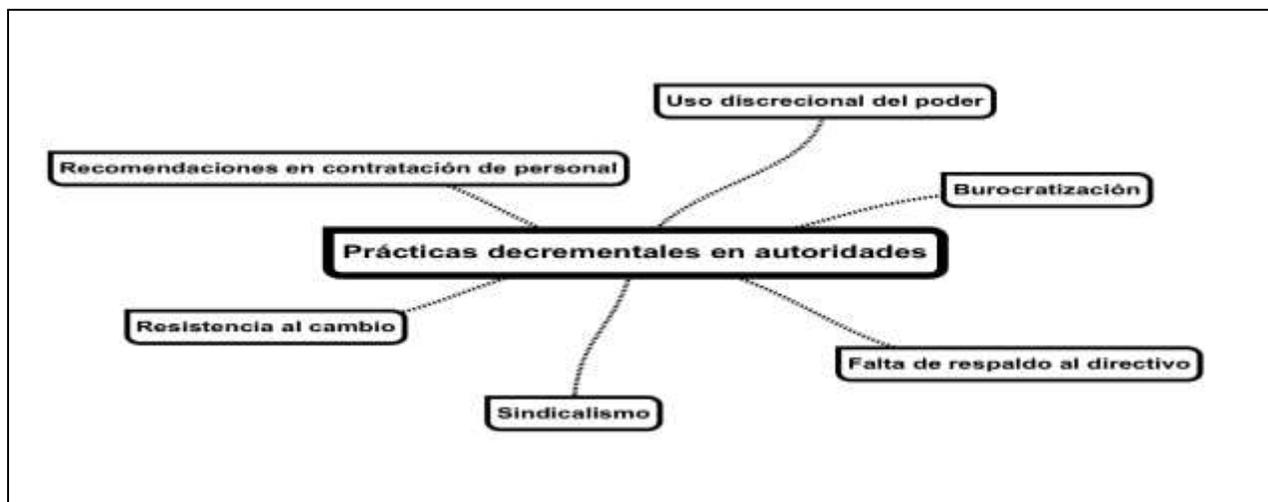
A continuación en la figura 1 se presenta el mapa conceptual de las principales prácticas decrementales que se dan en autoridades y con las que el directivo debe enfrentarse. Tales son el uso discrecional del poder que se refiere a la libre aplicación de la norma, la cual llega a tener múltiples interpretaciones y





excepciones de acuerdo al interés de los superiores del directivo también se encuentra el enfrentamiento del directivo a las recomendaciones en contratación de personal, no sólo por parte de superiores sino también de negociaciones del sindicato, recomendaciones de las que no tan fácilmente logra deslindarse aún en lo público. También se destacan las exigencias de completar formatos así como actividades de índole burocrático que no solo le absorben gran parte de su tiempo sino que le distraen del verdadero objetivo académico. Finalmente la falta de respaldo al directivo en un proyecto donde primero se le invita y luego se le abandona así como la resistencia al cambio por parte de las autoridades ante nuevas formas de enfrentar los problemas de la organización educativa.

FIGURA 1. PRÁCTICAS DECREMENTALES EN AUTORIDADES



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Si bien el directivo se enfrenta a distintas fuerzas dentro de la organización y debe decidir ante los dilemas morales que enfrenta, 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 representa las prácticas decrementales referidas al directivo donde destacan por su mayor iteración el individualismo y carrera política como motivación para ser directivo, la falta de formación en





gestión, la aplicación discrecional de políticas y normas, así como la simulación en la rendición de cuentas que conlleva a anteponer todo a lo académico.

Como último apartado de las prácticas decrementales se presentan las de otro sector de actores con lo que el directivo necesita conciliar y encauzar al logro de la misión institucional y es el grupo de los académicos. Las prácticas decrementales que ellos presentan al interior de la organización educativa tienen que ver con un cambio de valores que se manifiesta en procesos de simulación a distintos niveles que van desde el ausentismo, apatía académica y lo más dramático, negar al alumno e impedir que se generen aportaciones científicas de relevancia social, además de no respaldar al directivo debido a que sus grupos de referencia son diferentes a los del grupo en el poder y entonces se instituyen como una fuerza contraria a las intenciones o acciones de la gestión.

CONCLUSIONES

De los múltiples dilemas que enfrenta el directivo los que parecen tener mayor impacto son los referidos a la conciliación de intereses y a la promoción de políticas de evaluación a pesar de saber que no funcionan o que dan lugar a prácticas simuladas. Otra interpretación desprendida del análisis de datos es que la mayor parte de los dilemas morales que enfrenta el directivo en el ejercicio de su gestión da lugar o resulta en prácticas decrementales.

Los factores que obstaculizan la formación ética de los directivos están relacionados con los criterios inadecuados de selección en directivos, por lo que se hace urgente la revisión de los temas de acceso al puesto latentes y manifiestos, su enfrentamiento con circunstancias de irregularidad, con los intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo y con las limitaciones de un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás actores institucionales que conforman la organización educativa, así como el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

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

La labor del directivo va impregnada del desafío de promover una cultura de valores al interior de la institución que prepare a los alumnos en el pensamiento libre, autónomo, ciudadano y responsable que les permita enfrentarse a las exigencias de un mundo cambiante y globalizador donde cada vez es más urgente





rescatar su voz silenciada por las prácticas académicas indebidas, sin embargo esta labor se ve obstaculizada cuando el directivo ve comprometido su tiempo en actividades que poco o nada tienen que ver con lo académico, como son las burocráticas o de representatividad en actos políticos.

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 y de promoción y producción de un conocimiento científico que responda a las necesidades de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ÁLVAREZ, I., (2008) La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias. Memorias del Segundo Simposio Internacional de Educación y Valores. Universidad Juárez del estado de Durango, 22 de febrero de 2007.





- 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-WEB Red de Investigadores sobre educación superior Recuperado el 10 de abril de 2009 de http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0023.pdf
- 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
- FORTE, A. (2005). Locus of control and the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 58, 65 - 77.
- FRITZSCHE, D. y Oz, E. (2007). Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335 – 343.
- GIBBONS, M., Limoges, C., Nowotony, H., Shwartzman, S., Scout, P. y Trow, M. (1997). La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas. Barcelona: Pomarés- Corredor.
- GREDIAGA, R. (2000). Profesión académica, disciplinas y organizaciones. México: Biblioteca de la educación superior y ANUIES.
- HALLAK, J. y M. Poisson (2005). Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto. *Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional*. Recuperado el 14 de abril de 2009 de <http://equip123.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>
- IBARRA, E. (2002). Capitalismo académico y globalización: La universidad inventada. En *Revista de la educación superior*. XXI, 2. México, ANUIES.
- LIND, G. (2005). El método Konstanz de Dilemas Morales Guía 1. *Revolución educativa*. Colombia aprende, 1, septiembre 2005, Bogotá, Libertad y orden. Recuperado el 17 de septiembre de 2010 de www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2005_1-GuiaDilemasMorales-03.pdf
- MACINTYRE, A. (2004). *Tras la virtud*. Barcelona: Editorial Crítica.
- RAMA, C. (2004) Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización. *Universidades*, 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>

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

YURÉN, T., Navia, C. y Saenger, C. (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomarés.

