



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía  
ISSN: 2542-3088  
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve  
Fundación Koinonía  
Venezuela

## Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad

Piróna, Jesús Antonio; Gutierrez Curiel, Joseani Eddy; Isea, Josía

Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 4, núm. 8, 2019

Fundación Koinonía, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156003>

**DOI:** <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.272>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad

New ethical vision in university management. A look from compliance

Jesús Antonio Pirona [jpirona287@gmail.com](mailto:jpirona287@gmail.com)

*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela*

 <https://orcid.org/0000-0001-9811-8047>


Joseani Eduy Gutierrez Curiel [joseani288@gmail.com](mailto:joseani288@gmail.com)

*Núcleo Rural 189, Venezuela*

 <https://orcid.org/0000-0001-5094-1480>

Josía Isea [josiasea@gmail.com](mailto:josiasea@gmail.com)

*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela*

 <https://orcid.org/0000-0001-8921-6446>

Revista Arbitrada Interdisciplinaria  
Koinonía, vol. 4, núm. 8, 2019

Fundación Koinonía, Venezuela

Recepción: 15 Enero 2019  
Aprobación: 26 Febrero 2019

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.272>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156003>

**Resumen:** La gestión universitaria venezolana está sumergida en procesos de cambios difíciles, vertiginosos y complejos producto de una nueva disposición social, económica, política y jurídica, los cuales demandan repensarla desde nuevos paradigmas, nuevas estrategias e interpretaciones. El propósito de la investigación fue generar un corpus teórico para plantear la vinculación de los valores en los diferentes órganos responsables de los procesos académicos y administrativos en las instituciones universitarias y dar respuesta a la necesidad de transformar/reformar. Epistemológicamente el estudio se fundamentó en el paradigma de la complejidad de Morín (2001), bajo un enfoque cualitativo. En el caminar metodológico se basó en el método del pensamiento complejo basado en sus principios, a través de las representaciones de la comprensión y explicación, apoyado en el análisis reflexivo y crítico. Como hilos conductores teóricos, se fundamentó en la Ética de los Valores de Scheler (2001) y de Cortina (2006), Guillen (2006) y Etkin (2006).

**Palabras clave:** Ética, interconexión, gestión universitaria, pensamiento complejo, vinculación.

**Abstract:** Venezuelan university management is submerged in processes of difficult, vertiginous and complex changes resulting from a new social, economic, political and legal disposition, which demand to rethink it from new paradigms, new strategies and interpretations. The purpose of the research was to generate a theoretical corpus to propose the linking of values in the different bodies responsible for the academic and administrative processes in university institutions and to respond to the need to transform / reform. Epistemologically, the study was based on the complexity paradigm of Morín (2001), under a qualitative approach. In the methodological walk, he based himself on the method of complex thinking based on his principles, through the representations of understanding and explanation, supported by reflexive and critical analysis. As theoretical threads, it was based on the Ethics of the Values of Scheler (2001) and Cortina (2006), Guillen (2006) and Etkin (2006).

**Keywords:** Ethics, interconnection, university management, complex thinking, bonding.

## INTRODUCCIÓN

En este mundo controversial y en particular nuestro país (Venezuela), se requiere recuperar el sentido a la sensibilidad moral, ética, la justicia y el de la gratuidad, reflexionar seriamente sobre cuáles son los bienes internos que poseemos y hacia donde queremos llegar. En este sentido las universidades proporcionan espacios de saberes en los campos humanísticos, científicos y tecnológicos para contribuir con el desarrollo sustentable de un país, involucrando todo su potencial humano. Por todo ello, la gestión en materia educativa y administrativa de las universidades, demanda que contribuya al logro de los objetivos, promoviendo los valores éticos y sirviendo de apoyo a una gerencia proactiva enfocada al mejoramiento, innovación y transformación, desde una nueva visión que integre todos sus actores.

En conversación con un grupo de universitarios y la vivencia experimentada por el investigador, se manifiesta y se observan conductas de anti valores y ausencia de ética sobresaliendo en todos los niveles de la organización, asimismo se acentúan normas y una cultura disfuncional, ausencia de códigos de ética, profundizando la ineficiencia e ineficacia de la gestión. Desde esa perspectiva la ética es considerada una prioridad en el desarrollo de las organizaciones, somos morales y estructuralmente éticos todas las personas y organizaciones, ya que poseemos un carácter y virtudes hacia la excelencia.

De esta manera, construir una nueva realidad, en búsqueda de diferentes situaciones que se le presentan día a día, de esta forma el ser humano pueda comprender sus limitaciones y establecer su propia forma de aproximarse a ella, de acuerdo a Moreno (1993), esto se conoce como episteme, es decir un modo de pensar que permite conocer esa realidad de un modo diferente.

La ética y la gestión universitaria entrelazadas por una sucesión de vínculos comunes las hacen dependiente una de otra, admite repasar en red lo que involucra la posibilidad de tener en cuenta la interconexión de los fenómenos, construyendo un camino del conocimiento, capaz de apreciar las disímiles experiencias y sus articulaciones, buscando redes dinámicas para lograr progresar, evolucionar y reconfigurarse. En esta línea de acción la perspectiva de la simplicidad del pensamiento complejo, supone a la necesidad de gestar nuevos mapas o cartografía, lo cual es necesario para inventar nuevos instrumentos que permitan crear nuevas herramientas.

## DESARROLLO

### *Nueva visión ética en la gestión universitaria*

Concurre la necesidad de una gestión, basada en la ética, capaz de orientar la toma de conciencia institucional y lograr una gobernabilidad necesaria para el ordenamiento y cambio de rumbo en procura del logro

de los objetivos institucionales. Según Morin (2001) hace falta ver la complejidad allí donde parece estar ausente como por ejemplo en la vida cotidiana. Se presentan innumerables situaciones donde prevalecen los antivalores, generando una situación de incertidumbre, la falta de dirección autónoma, improvisación y un ambiente donde se interpone el poder de unos pocos.

Desde esta nueva visión se deben replantear las características del perfil del gerente universitario acompañante de la gestión institucional, el siguiente autor Alvarado (2007) realiza una propuesta de las posibles destrezas del gestor en el campo universitario:

- a) Capacidad para gerenciar en situaciones de complejidad.
- b) Capacidad para la concentración.
- c) Desarrollar una visión holística de los procesos y situaciones.
- d) Visualizar escenarios futuros en contextos de turbulencia y escasez.
- e) Propiciar un ambiente creativo a través del fomento y apoyo del pensamiento divergente de los trabajadores.
- f) Desarrollar un nuevo esquema de valores organizacionales, basados de sus potencialidades y necesidades.
- g) Valorar la gerencia como un medio para el logro del desarrollo y transformación del país y no como un fin en sí misma.

Estos rasgos se consideran importantes dentro de la gestión, para ser desarrollada por el líder universitario, sin embargo, en el desarrollo de esta investigación podrán surgir nuevas propuestas desde la vivencia misma de los informantes claves, lo cual contribuirá a la generación de nuevas formas de coordinar las instituciones en el campo educativo. Así mismo, Soto y Cárdenas (2007) mencionan las característica distintiva de un buen gerente es su capacidad para dirigir con eficacia organizaciones cuya complejidad nunca alcanza a entender del todo donde su capacidad de controlar de manera directa las fuerzas humanas y físicas que integran dicha organización está limitada con rigidez y donde debe tomar o modificar decisiones y responsabilizarse de ellas.

Para Scheler (2001) plantea una teoría de los valores, además crítica la ética materialista por su empirismo y subjetivismo. Intenta demostrar la independencia de los valores respecto a los objetos y los bienes que comporta cada objeto. Los valores mantienen una relación jerárquica a priori, es decir, existe previo al objeto. Se pretende describir desde el contexto universitario el fenómeno relacionado a lo ético y la gestión, desde los valores. Los valores se presentan objetivamente estructurados cuyos rasgos son la polaridad y la jerarquía. Él capta intuitivamente las esencias valiosas, es decir de valores. Analizando las mismas encuentra sus propiedades. Además, descubrir la ética axiológica desde la gestión universitaria considerando los diferentes niveles y características desarrolladas por el autor. Scheler ha propuesto diferentes planteamientos para elaborar una jerarquía adecuada de los valores. En este sentido, puede hablarse de una ética axiológica.

Adicionalmente, Cortina (2006) plantea que para remoralizar la sociedad sería necesario que las distintas organizaciones recuperen el sentido de la actividad que les es propia, y reflexionaran seriamente sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también los medios adecuados para trabajar en esa dirección. Esa es la labor que debería proponerse una ética de las organizaciones o de las instituciones. Plantea dos dimensiones éticas: a) la personal, que es constituida por la persona al recibir la ética cívica los valores morales compartidos que permiten avanzar juntos y b) la aplicada que transforma revitaliza las instituciones modernas, generando cambios positivos en la empresa o institución y en última instancia en la sociedad general.

Asimismo, (García y otros 2017:89) definen la ética como:

La ética es la disciplina que estudia las reglas morales como un medio para orientar las acciones a través de la racionalidad de los individuos, es decir que a través de su estudio las personas pueden aprender a guiar sus actos en función de valores, en este sentido, se distingue entre la ética discursiva (puramente filosófica) y la ética aplicada.

En tal sentido, la importancia de la ética debe ir más allá de lo que nos han enseñado, debe despertar en nosotros el buen obrar y el buen vivir, en vinculación con el medio y el contexto desde donde nos desarrollamos en búsqueda de la integración.

Otro aspecto necesario es el planteado por Barzelay (1998), quien habla sobre la nueva gestión pública, como el conjunto de políticas contribuyendo a renovar, reformar y transformar la administración pública en una entidad más flexible y capaz de dar atención a los ciudadanos, asimismo, orienta sus estrategias hacia la obtención de resultados en función de eficiencia, eficacia y calidad de la asistencia pública; su estructura es distinta a las organizaciones jerarquizadas y centralizadas, intentando realizar una gestión descentralizada. Busca corregir las dificultades de las entidades a través de la eficiencia de los servicios públicos.

La nueva gestión, deberá enfocarse hacia los nuevos cambios y propuesta desde el pensamiento y el conocimiento de los saberes aportados por los actores que hacen vida en las instituciones universitarias, se podrá construir entre todos los involucrados una nueva gestión universitaria desde la ética. Orientando el trabajo institucional, considerando todos los elementos que hacen vida dentro y fuera de la organización, con una visión amplia y compleja, donde confluye una diversidad de ingredientes con personalidad propia e independencia. Es oportuno señalar lo planteado por León (2012) quien define como gestión ética la estrategia general de dirección del talento humano a partir de valores compartidos. Con lo cual se pretende orientar la organización hacia el logro de sus objetivos o fines.

Es necesario una visión integradora de la ética y considerarla desde varios puntos de vistas: a) axiológica, que descubre a los valores como eje de la conducta humana, b) emocional, basada en una dimensión de amor, en el sentido de conciencia y la importancia por los demás, c) normativa, que indica el deber ser de las personas y las organizaciones. Los autores,

Soto y Cárdenas (2007) plantean que el hombre tiene valores con los que conforma sus principios y actitudes ante la sociedad. Los valores y las actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad.

### *Gestión universitaria*

La gestión universitaria es vista por Martínez (2000) como un papel esencial en la vigilancia de la coherencia entre sus identidades, su orientación y su desempeño. Así mismo para Chávez (2001) es perfeccionar la capacidad de trabajo, trazando la eficacia y eficiencia a todo nivel: académico, funcionario y estudiantil. De allí que, la gestión es una capacidad de concebir una correlación apropiada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización, es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de modo de conseguir lo que se desea. Cassassus (2000).

En este orden de ideas, (Montero, 2012: 33) manifiesta lo siguiente:

...la universidad venezolana en el siglo XXI, debe desempeñar una función insertada adecuadamente a las necesidades reales de la sociedad venezolana y las transformaciones necesarias e indispensables son aquellas que se establecen en función de la acumulación de conocimientos y de las innovaciones tecnológicas, así como también en el progreso humanístico. Tomando en consideración la tendencia internacional, una gestión significativa de la universidad venezolana debe abarcar los siguientes aspectos: seleccionar y mantener el talento humano más calificado, como único criterio para determinar la calidad de la educación universitaria y la investigación científica; admitir los mejores estudiantes en términos académicos, con dedicación, compromiso, potencial de liderazgo y provenientes de diversos orígenes.

En concordancia con los autores la gestión institucional debe envolver instancias orgánicamente institucionalizadas garantes de delinear y emprender en forma sistémica los procesos universitarios, estrategias e instrucciones para: la toma de decisiones, la gestión administrativa, proporcionar el flujo e intercambio de información interiormente y hacia afuera de la institución, la elección y contratación de personal, y mecanismos que ratifiquen la autonomía de cátedra y la independencia académica de la institución. Apoyar el perfeccionamiento y el progreso de la gestión universitaria, en la idea de que una mejor institución es un factor que favorece a la eficiencia de las universidades y por tanto el avance económico y social de un país; inspirar la promoción de gestores para intercambiar el conocimiento de excelentes prácticas en temas de gestión universitaria; desempeñar e impulsar el código de ética de las universidades, incentivar la cooperación y el desarrollo.

Para Villanueva (2014) Rector de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, la gestión universitaria tiene una particularidad, y es que el aparato de gestión universitario tiene una incidencia indirecta en el rol principal de la universidad. “No es necesario que el Rector sea el mejor docente o el mejor investigador, más aún, la gestión universitaria debe estar al servicio de la docencia y la investigación”. La visión que



se plantea encierra dos de las tres actividades que conocemos debe promover la universidad como son la docencia, la investigación y la extensión, resaltando que el gestor que debe motorizar las acciones en la institución educativa el Rector, en conjunto con todo su equipo de gestión, como actividad dinámica e integradora, procurando la expansión de la educación superior, con calidad y pertinencia.

Continuando con este devenir universitario el Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes de Colombia, Toro (2007) plantea que el gobierno de una universidad debe moverse en medio de un ambiente construido de profesores con una gran autonomía intelectual y académica, cuyo proyecto profesional en general, se asocia cada uno a las profundidades estrechas de sus disciplinas, propios de una sociedad de conocimiento altamente especializada. Sin embargo, quienes dirijan la universidad tiene que poder lidiar con esta inmensa diversidad y multiplicidad de intereses académicos, intelectuales, profesionales y humanos que constituyen el espectro de lo posible dentro de una universidad. Se plantea los imperativos que pudieran caracterizar este gobierno:

- El gobierno universitario debe poder ejercer su liderazgo dentro de un ambiente participativo y respetuoso de la libertad y autonomía intelectual de quienes conforman la comunidad académica.
- El gobierno universitario debe poder entender la dinámica del conocimiento vigente y del contexto socioeconómico dentro del cual opera, procurando ajustar el accionar general de la universidad a dichas señales del contexto externo.

Para el profesor Toro, el liderazgo que deben ejercer las directivas, puede intentar hacerse dentro de esquemas autoritarios, que vulneran la autonomía intelectual de los miembros de la comunidad. En esta situación incurren los gobiernos universitarios cuando no logran alcanzar consensos mínimos alrededor de los derroteros de la institución y terminan por imponerlos; lo cual no es más que un indicio de que estas directivas no tienen una genuina capacidad para liderar la universidad. Lo opuesto es igualmente nocivo, considerar que la agenda integral de la universidad deba surgir del consenso absoluto de todos sus estamentos, termina por conducir a una micro gestión en el cual el plan de desarrollo de la institución da gusto a cada cual a través de una suma desarticulada de pequeños propósitos de individuos o unidades académicas aisladas.

El buen gobierno debe diseñarse para lograr involucrar al “establecimiento” en la tarea de entender el presente y anticipar el futuro y no solo preservar un pasado supuestamente amenazado. Estamos ante un escenario externo altamente dinámico y nuevamente podemos estar ante un “establecimiento universitario” que puede subestimar estas dinámicas externas. Es común oír a un miembro de la comunidad académica afirmar con vehemencia y sin vacilación que un estudiante de una determinada disciplina o profesión jamás podría graduarse de dicho programa sin conocer este o aquel paquete de conocimiento. Sin embargo, no es

igualmente común que dicho miembro de la comunidad académica pueda justificar su afirmación con base en un análisis o estudio concienzudo de las condiciones presentes del mercado laboral.

En las universidades hemos construido un curioso imaginario de lo que está pasando afuera de la universidad. Sin embargo, no hemos sido suficientemente críticos acerca de la pertinencia, actualidad o veracidad de dicho imaginario. Pero tampoco tendríamos por qué esperar que esta sea la vocación, tarea y deber permanente de todo profesor universitario. Lo que no podríamos negar es que esta sí es una tarea permanente de las directivas de la universidad. Sin embargo, el buen gobierno debe poder involucrar al “establecimiento reactivo” dentro de un proceso de análisis y estudio juicioso del entorno socio económico y laboral de la universidad, de manera que este imaginario deje de ser tan solo un producto de la imaginación, para convertirse en un análisis juicioso que proceda con el mismo rigor con el cual procede la academia en otros terrenos.

En resumen, se presentan las siguientes aseveraciones sobre la gestión universitaria desde una visión crítica de auto evaluación institucional:

- La gestión universitaria, toca temas como la planeación, evaluación e investigación institucional. Como manejar autonomía, participación y complejidad institucional dentro de un ambiente socio económico y de conocimiento cada vez más dinámico, articulado y competitivo es un desafío que merece estrategias refinadas de gestión.
- Develar para la comunidad académica, con todo rigor y transparencia, la interacción entre lo económico y lo académico, puede ser una de las acciones más significativa en términos de gestión universitaria.
- Cuando los actores y autoridades académicas (como vicerrectores académicos, decanos o directores de departamento y profesores) ignoran las contingencias económicas, terminan por vivir montados en un globo que es pinchado permanentemente por las autoridades administrativas y financieras de la institución. Cuando las autoridades financieras ignoran los factores que caracterizan el buen desempeño académico, terminan por pinchar todos los globos, incluso los que caracterizan la universidad en su esencia más profunda.
- En la medida que la investigación institucional se construya haciendo partícipes a los diversos estamentos de la comunidad académica, se puede superar el nivel de la opinión puramente subjetiva, ideológica y prejuiciada que en muchas ocasiones caracteriza los debates universitarios. Las tradiciones pueden ser cuestionadas ya sea para ratificarse en ellas o para trascenderlas.
- La investigación institucional conduce a un siguiente paso natural en términos de gestión universitaria: la evaluación institucional. La evaluación busca medir y cualificar los distintos factores de calidad que se han identificado en los procesos de investigación institucional. Los procesos evaluativos deben servir para caracterizar los progresos o retrocesos institucionales;



deben permitir establecer comparaciones y benchmarkings con otras entidades locales, regionales o mundiales. Las evaluaciones a su vez retroalimentan la investigación institucional misma, permitiendo identificar causas o explicaciones del desempeño de la institución en todos sus frentes.

- La cultura de la evaluación y por sobre todo de la auto evaluación es algo que todavía requiere una mayor maduración y apropiación en nuestros sistemas de educación. Las evaluaciones ante terceros o conducida por terceros, todavía la visualizamos como un proceso invasivo. No tenemos una clara cultura de rendición de cuentas así dicha rendición de cuentas ocurra ante nosotros mismos y mucho menos si es ante terceros. Me atrevería a afirmar que dicha situación se debe a que no hemos hecho de la evaluación una componente orgánica de un proceso integral de investigación institucional.
- La investigación institucional propone y justifica aquello que debe ser evaluado y la evaluación provee información que permite entender la operación de la institución y así alimentar nuevos frentes de investigación institucional, en procura de mejoras en la calidad o eficiencia.
- El ciclo completo de la gestión moderna de universidades se cierra con la planeación institucional la cual incorpora los elementos de investigación y evaluación para la formulación de metas, estrategias y acciones que afectan los distintos elementos del sistema (actores, procesos y recursos) en la dirección de incrementar la calidad de los productos académicos (programas, proyectos y servicios). Las universidades son sistemas de alta inercia en la cual los cambios en procura de una mayor calidad requieren acciones sostenidas de largo aliento. La construcción de plantas profesoriales mejor preparadas, o la puesta en marcha de metodologías docentes más efectivas, o la generación de grupos de investigación disciplinar con altos estándares de calidad académica, no es algo que se logra de un año a otro. Normalmente se requieren inversiones sostenidas, acciones coherentes y decididas y cambios radicales en la cultura organizacional.
- Una gestión universitaria que se basa en procesos de investigación, evaluación y planeación rigurosa permitirán que las discusiones trasciendan pequeñas u oscuras agendas que benefician a unos pocos que usan injustificadamente el nombre de muchos.

En este orden de ideas y ampliando la visión de la gestión, el autor Barzelay (1998) habla sobre la nueva gestión pública, como el conjunto de políticas que sirven para renovar, reformar y transformar la administración pública en una entidad más flexible y capaz de dar atención a los ciudadanos, asimismo, orienta sus estrategias hacia la obtención de resultados en función de eficiencia, eficacia y calidad de la asistencia pública; su estructura es distinta a las organizaciones jerarquizadas y centralizadas, intentando realizar una

gestión descentralizada. Busca corregir las dificultades de las entidades a través de la eficiencia de los servicios públicos.

Por otra parte, (Galinelli y Migliore, 2015: 15) mencionan que la gestión pública está referida a:

Una herramienta o un conjunto de herramientas que surgen de la administración y que son adoptadas por las organizaciones para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control.

Por lo tanto, la gestión universitaria debe ser vista más allá de la simple acción de administrar recursos y bienes, en este sentido Etkin (2006) nos muestra cinco factores que permiten evaluar la gestión de gobierno:

1. La gestión efectiva: El cumplir con la misión y los objetivos a corto plazo de la organización conlleva a la eficiencia y a la productividad, la efectividad y la credibilidad va a depender de la capacidad de respuesta tanto a los actores organizacionales como a la sociedad.
2. Gestión ambigua o de corto plazo: aquí no se planifica en función de una visión a largo plazo, sino que se va planificando a medida que se van ejecutando los planes, en función de las exigencias y prioridades tanto de los actores organizacionales como de la sociedad, esta gestión está relacionada con la anarquía, debido a que los problemas del talento humano los resuelven ellos mismos.
3. Gestión nominal o declarativa: su preocupación está fundada en diagnosticar y cómo hacer para mantener la continuidad de los directivos, no ocupándose de las demandas que dependen de la organización, caracterizado por acciones discursivas que solo se quedan en planes, esto puede estar ocasionado por mal uso de la burocracia, falta de recursos y capacitación o preparación de los directivos para tomar decisiones.
4. Gestión sectaria o partidista: aquí los directivos se preocupan más por las luchas internas, es decir procuran lograr un equilibrio de poder entre los actores organizacionales, que por satisfacer las necesidades tanto internas como externas. Toda situación que genera conflicto es descartada, así mismo no se consideran la igualdad y la inclusión social.
5. Gestión inconexa o fragmentada: se hace presente cuando los gerentes organizacionales se reparten las políticas obviando la coordinación, esto se da más que todo cuando no están claramente definidas las funciones gerenciales, es así como quienes salen perjudicados son los actores organizacionales al no saber a quién acudir cuando se les presenta alguna situación o necesidad por resolver.

Estos cinco factores pueden distinguirse en la gestión universitaria ampliando el horizonte de su estudio, recordemos que en las universidades existe un equipo de gobierno, conformado por el equipo rectoral, además

de los diferentes órganos que hacen vida en la institución y que los definen como un buen gobierno o no, de acuerdo a las actividades que desarrollan cotidianamente en el ámbito universitario.

Otra significación plateada por Etkin (2011) donde enfatiza que, en las organizaciones se debe trascender la mecanización en el proceso de planificación, fundamentado en los medios y fines mediante un orden establecido, asumiendo una mirada emergente apoyado en considerar los intereses y las situaciones de los individuos y grupos, se trata de descubrir los puntos de acuerdo que reconozcan la coexistencia entre el talento humano, la sociedad y la institución concediendo viabilidad al sistema. Asimismo, propone, el enfoque estratégico el cual requiere que los procesos de liderazgo no se aglutinen en la cúspide, que no sean análogos a las funciones del máximo directivo.

También incorporar lo concerniente a la figura del capital humano, se refiere a una valoración específica del saber disponible y del potencial creativo, porque esta situación no está detallada, ni estimada en los estados financieros, donde los activos se refieren a objetos o derechos. Por consiguiente, revela que la recursividad es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se orientan en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social, no desconozcamos que la organización tiene una vida que va más allá de sus integrantes.

Adicionalmente para ampliar la visión universitaria, otro aporte de gran importancia lo realiza Morin (2001) desde el pensamiento complejo que, en un sentido más amplio, para designar a los estudios científicos que intentan explicar las dinámicas complejas de los objetos de estudio. Comprender la naturaleza, la sociedad, reorganizar la vida humana y para buscar soluciones a las crisis de la humanidad contemporánea, el pensamiento complejo explora, distingue, reconoce lo singular y lo concreto, integra ligando en un juego dialógico; orden, desorden, organización.

Por otro lado, se desarrolló la versión interpretativa de los hallazgos, con la construcción de las matrices de contenido, al respecto “las matrices u otros ordenamientos de datos permiten al analista analizar, en forma condensada, el conjunto completo de datos, para poder ver literalmente qué hay allí.” (Miles y Huberman, 1994: 14), en este proceso heurístico se exhibirán los datos, utilizando tres tipologías de análisis: sintáctica, corresponderá a la descripción textual de los informantes clave, semántica abarcando el significado que revela la comprensión de la investigación a partir de lo perceptible por los informantes y la pragmática que explica la ética y la gestión universitaria perspectiva del pensamiento complejo, así como los ejes discursivos las subcategorías y sus significados.

Por todo ello la idea misma de matriz implica la agrupación de información sintetizada y condensada. Miles, Huberman y Saldaña (2014) sugieren que en la medida de lo posible cada matriz ocupe una sola página para que cumpla su función de visualización rápida del caso o casos en sus dimensiones analíticas centrales.

Asimismo, la tarea de la hermenéutica es conseguir el entendimiento de un significado común, todo a partir de la proximidad con la realidad por parte de la investigación para armar el esqueleto teórico de categorías emergentes, acorde a la confrontación de los hallazgos, a fin de integrar y constituir en un todo ligado los significados que tiene la ética y la gestión universitaria para los sujetos implicados en la dinámica de las instituciones universitarias. El investigador se apropió y trato de entender el texto expresado por los sujetos que viven el fenómeno.

De la misma manera, el autor Guillen (2006) muestra la Ética en las Organizaciones construyendo confianza, abarca una reflexión acerca de la dimensión ética, de la calidad humana de la organización y el grado de confianza que en ella existe. Indica tres planos de análisis el de la persona, el de la organización y el del entorno. Examinando los aportes y criterios teóricos que contribuyen en el dilema ético y desarrollo humano en el seno de las organizaciones.

El autor deja claro que la ética contiene normas, pero se refiere, ante todo al bien de las personas. Lo que permite adoptar una visión completa de la ética, que incluya normas, bienes humanos y virtudes. A continuación, se realizan los siguientes planteamientos de acuerdo a lo dicho por el autor: La ética constituye una dimensión propia del ser humano; pues en la medida que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar, busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudentiales y en las organizaciones constituye una ética aplicada al ámbito organizativo y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones.

## HALLAZGOS

### *Visión de la ética*

Luego que se realizaron las entrevistas en profundidad y se procedió a registrar los resultados, se elaboraron las matrices donde se ilustran, en cuatro columnas: descripción, significación, comprensión y explicación, asimismo, las matrices donde se muestran las categorías orientadoras o iniciales. Se destaca que las categorías develadas permitieron construir la vía de la investigación, cuyo camino se relacionó con la comprensión e interpretación de los fenómenos que constituyó la realidad social y la cotidianidad, en las instituciones universitarias. Desde esta perspectiva se consiguió descomponer el discurso proporcionado por los informantes claves y clarificarlos según la intervención de cada actor social.



**Figura 1**  
Visión de la ética  
Elaboración propia, 2018

La visión de la ética en la gestión universitaria comprende los valores para el desarrollo de las personas, los valores morales orientadores y los valores que buscan la integración del ser humano desde las voces de los informantes claves, se oferta una nueva apreciación del conocimiento, donde la sistematización de sus vivencias, sus haceres nos invitan a transmitir el saber en las instituciones. Por esta razón una vez aplicada las entrevistas se procedió a la transcripción de la data, consecutivamente se realizó la sistematización de matrices de contenidos por preguntas de investigación, a través del análisis textual: sintáctico, semántico y pragmático, para luego desarrollar el proceso de generación de categorías y sub categorías con el propósito de fundamentar la aproximación teórica.

En tal sentido una de las sub categorías emergentes es los valores para el desarrollo de la persona la cual consiste en central la importancia del ser humano como ente creador y cocreador en el resurgir de una nueva gestión que promueva los valores éticos-humanos: honestidad, el buen vivir, atención a las normas, integración del individuo, en las instituciones universitarias, tomando en cuenta la participación de forma dialógica de los actores organizacionales, rompiendo los viejos esquemas que no han contribuido en el desarrollo de un ambiente ético que sea capaz de rescatar los valores y principios éticos en el potencial humano, apropiarse de la comprensión de sí, entre los actores organizacionales y con la sociedad, como un proceso de retroalimentación donde el hombre asuma el desarrollo humano siendo el centro para la transformación y promotor de los cambios profundos de su entorno, promoviendo los valores necesarios para el logro de los objetivos organizacionales centrado en la ética. Con transparencia e integridad alimentando la conducta y el comportamiento en la organización.

### *Gestión universitaria y pensamiento complejo*

Por lo tanto, la gestión universitaria desde el pensamiento complejo rompe las relaciones basadas en la linealidad y estructuras rígidas que prevalecen en las instituciones universitarias, la ruta para alcanzar la flexibilidad en la comunicación (diálogo) es la retroalimentación como una forma de auto gestionar el conocimiento. Redefinir la ética y la gestión universitaria es repensar desde el pensamiento complejo, desde un sentido más humano, así como el autoconocimiento y el autoexamen crítico se convierten en columnas primordiales para realizar el bien para conseguir una gestión con principios y valores éticos, con eficiencia y eficacia y conformar a la institución de un talento humano competente. Para robustecer la gestión universitaria es prescindible transcender la perspectiva de desempeñar la evaluación y seguimiento sólo por practicar una exigencia, a través de la retroalimentación y la recursividad, se puede lograr mejorar la gestión universitaria haciéndola efectiva y fortalecer los valores mediante el potencial del talento humano.

En este sentido, a través de la reintroducción del que conoce en todo conocimiento y de la recursividad organizacional se puede apropiar la ética y la gestión universitaria como un sistema complejo, implica la valoración del talento humano como productor de ideas y convertirla en un muro de contención capaz de soportar las adversidades y mantener un ambiente que pueda convivir con la incertidumbre. La complejidad que describe la gestión universitaria, involucra la visión de entenderla como un sistema complexus que acceda la interconexión e interrelación de los procesos de gestión positiva capaz de integrar las insuficiencias tanto de los actores organizacionales como la sociedad y darle respuestas al entorno, mediante un liderazgo de las autoridades que sea participativo.

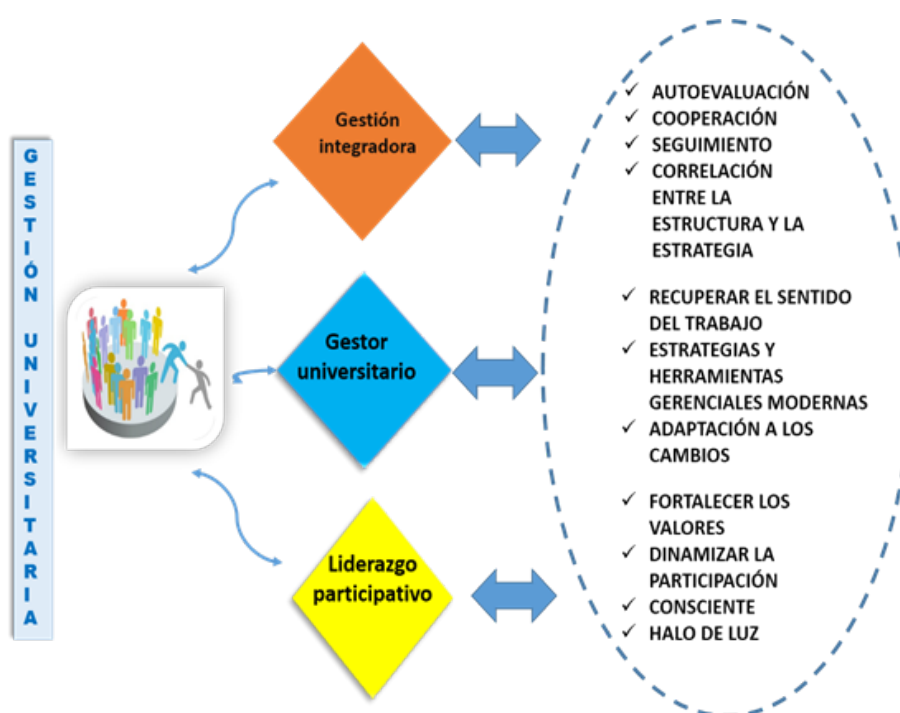
Por ello, para que la gestión universitaria logre cumplir con su razón de ser sus procesos deben llevarse de forma interrelacionada e interconectada, de forma no lineal, debe existir una correlación entre la estructura y la estrategia, asimismo es imposible conocer las partes sin conocer el todo o recíprocamente y para alcanzarlo es mediante el principio hologramático. Alcanzar el reconocimiento y la aceptación entre los miembros de la organización, las relaciones de diálogo deben estar distinguidas por la no linealidad, la retroactividad y la complementación de pensamientos opuestos, es así como se convierte en un modelo a seguir y trabajar de la mano con las comunidades.

De allí que es necesario dinamizar las actividades académica y administrativa, propiciando la flexibilidad y la cooperación en la realización de funciones de los colaboradores, pero desde una corresponsabilidad, es necesario posesionarse de particularidades del principio hologramático: la interconexión e integración y separar así la linealidad y mecanismo, que identifican los procesos de gestión, recuperando el sentido del trabajo, otro elemento la dialógica organizacional facilita la auto-organización y la aceptación, en este sentido la retroactividad reconoce la retroalimentación y conquistar una gestión universitaria ética, efectiva, eficiente y eficaz, dando un sacudón profundo



a todos los niveles de la organización. Mejorar las deficiencias en las áreas de servicios y propiciar una nueva forma de gestionar el talento humano rompiendo con las políticas erradas en materia de captación de personal.

En tal sentido, un gran promotor para la adaptación de la gestión universitaria a los cambios del entorno debe asumirlo el gestor universitario, electo por todos los individuos que conforman la comunidad universitaria y lograr una participación activa, flexible y consciente donde el talento humano es creador y concreado, propiciando encuentros con las comunidades y pensando estratégicamente está unido a la complejidad. El gestor universitario o gerente debe apropiarse de la flexibilidad y de la participación activa como una forma de adaptación a los cambios que se presentan en el entorno, convirtiendo a la universidad en un halo de luz.



**Figura 2**  
Gestión Universitaria  
Elaboración propia, 2018

A continuación, se presenta la categoría emergente gestión universitaria, al respecto los informantes clave la consideran como el conjunto de disposiciones que coordinan tanto a las personas como a los procedimientos que permiten lograr los fines institucionales brindando un servicio eficiente y eficaz. Al respecto está conformada por la gestión integradora, liderazgo participativo y gestor universitario.

De este modo, la gestión integradora es repensar la gestión universitaria desde el pensamiento complejo, que permita integrar e interconectar todos los procesos académicos-administrativos desde los principios y valores éticos como columnas primordiales y robustecer el quehacer universitario, desde la retroalimentación y la recursividad haciéndola efectiva promoviendo los valores y principios básicos entre todos los colaboradores y actores que propicien la valoración del talento

humano como productor de ideas, trascendiendo las viejas formas de gestionar, abriendo nuevos caminos de autoevaluación, de cooperación y seguimiento, desde una coparticipación de los actores sociales con una visión de integración donde todos puedan lograr la participación, el intercambio de saberes y haceres. Rompiendo con los diferentes vicios que se han hecho presente en las instituciones universitarias.

Igualmente, tenemos el liderazgo participativo, consiste en propiciar un ambiente de intercambios incorporando estrategias y herramientas técnicas gerenciales modernas incentivando la participación activa del talento humano de la comunidad universitaria, asimismo para alcanzar el reconocimiento y la aceptación entre los miembros de la organización, la relación de diálogo debe estar distinguida por la no linealidad, la retroactividad y la complementación de pensamientos opuesto.

Al mismo tiempo, contamos con el gestor universitario, como persona capaz de motorizar y dinamizar la gestión de la institución universitaria conformando los equipos de colaboradores capaces de identificar el conjunto de necesidades y transformarlas en beneficios. Logrando una participación activa, flexible y consciente donde el talento humano es creador y cocreador, pensando estratégicamente y apropiándose de los cambios que se presentan en el entorno para hacerle frente. Debe facilitar la dialógica organizacional facilitando la auto-organización, rompiendo los viejos esquemas tradicionales y mecanicistas. Promover la transformación del hoy para un futuro y convertir a la universidad en un halo de luz, que irradie e ilumine todos los rincones dentro y fuera de la organización.

## REFLEXIONES FINALES

En el tejido universitario del siglo XXI surge la necesidad de repensar la gestión académica-administrativa llevadas a cabo en las instituciones universitarias y que en muchos casos ha dejado de lado la ética en sus procesos sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos, investigativos y extensionista. Además, caracterizada por estructuras rígidas, modelos verticales, reglamentos anticuados, que han perdido vigencia en estos tiempos modernos. De ahí la necesidad de incorporar elementos cercanos a la visión integradora desde los valores.

Este contexto de la gestión de las universidades, como la de cualquier otra organización dedicada a prestar servicio, requiere de sus autoridades, dirección media, del talento que lo conforma para contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales. Las universidades están al servicio de la nación, les incumbe acompañar en la orientación de la vida del país y de efectuar una función rectora en la educación, la cultura, la ciencia y tecnología. Creando y difundiendo el saber mediante la docencia, extensión e investigación, implementando nuevos modos de gestión, con una amplia visión integradora que les permita mejorar la dinámica de las funciones con la fundamentación en la ética.

## RECOMENDACIONES

Distinguir la importancia de la ética entretejida y conectada con la gestión universitaria construyendo los medios para la verdadera transformación institucional, promoviendo el conocimiento ético, fomento de la ética en los ámbitos social y académico, construcción de una red de ética universitaria interinstitucional y extra institucional. Promoción de una ética personal e institucional cargada de valores que permitan la orientación al diálogo sincero y continuo, conformación de comités de difusión permanente, implementar la autoevaluación de la conducta como un proceso de retroalimentación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alvarado, O. (2007). Gerencia de lo moderno y lo postmoderno. Editorial Mac-Graw Hill.
- Barzelay, M. (1998). La Reforma de la Administración Publica: un enfoque de políticas (con referencia a los países de la OCDE). *Reforma y Democracia*, N° 10. Caracas. CLAD.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina. (Documento en línea. Disponible <http://www.lie.upnmx/docs/especializacion/gestion/lec2%20> [consultada el 02/05/17]
- Cortina, A. (2006) La Ética de la Empresa. Editorial Trotta. Madrid
- Chávez, J. (2001) Gestión Universitaria y Excelencia Académica. Valparaíso. Grafica Andes.
- Etkin, J. (2006). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires. Argentina. Editorial. Granica
- Etkin, J. (2011). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Galinelli, B y Migliore, A. (2015). Estudios sobre gestión pública: Aportes por la mejora de las Organizaciones Estatales en el ámbito Provincial. Libro Digital, PDF. Primera Edición. Argentina.
- García, L. García, J. & Isea, J. (2017). La función ética y social del gerente educativo. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, 2(3), 88-89. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/oisindex.php/revistakoinonia/article/view/53>
- Guillen, M. (2006). Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza. PEARSON EDUCACION S.A., Madrid.
- León, R. (2012). Implicaciones éticas de la función judicial, Unidad didáctica complementaria. Costa Rica. Poder Judicial.
- Martínez, R. (2000). Evaluación de la Gestión Universitaria. (Documento en línea) Disponible <http://www.concecu.edu.at/archivos/1326.pdf> [Consultado 5/05/17]
- Miles, M. B., Huberman, A.M y Saldaña, J. (2014). Designing Matrix and Network Displays, in Qualitative data analysis: A Methods Sourcebook. Los Ángeles Sage (Traducción resumida de B, Freidin, Documento N° 96 de la cátedra Saulu de Metodología de la Investigación Social I, II y III de la

Carrera de sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Argentina

Moreno, A. (1993). *El Aro y la Trama. Episteme, Modernidad y Pueblo*. Convivium Presss. Florida. ISBN: 1934996009

Morin, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo*. 2da. Edición. Gedisa. Bogotá.

Montero, D. (2012). *Realidades Problemáticas Conflictivas en el Contexto de la Educación Venezolana*. Ateneo Casta Joaquina Riera de Churuguara. ISBN: 9789801256670. Churuguara. Municipio Federación. Venezuela.

Scheler, M. (2001). *Ética. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*. Caparrós Editores S.L. Bayona. Madrid.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Toro, J. (2007). *Gestión Universitaria*. UNIANDES. (Documento en línea) Disponible: [www.colombiaprende.edu.co/html/mediatecal1607/aticles-136257-archivo.doc](http://www.colombiaprende.edu.co/html/mediatecal1607/aticles-136257-archivo.doc) [Consultado el 01/02/2018]

Villanueva, E. (2014). *La Gestión Universitaria para el siglo XXI*. Universidad de Buenos Aires. Argentina.