

Fundamentos éticos de la gestión educativa universitaria para una dirección transparente y humanista

Floralba del Rocío Aguilar Gordón
Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Educación, Quito, Ecuador
faguilar@ups.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-9886-6878>

Introducción

El contexto de la educación superior ecuatoriana actual exige de modo imperativo el fortalecimiento de la gestión educativa fundamentada en principios éticos, humanos y transparentes, es por ello que este capítulo se enmarca en el análisis de los fundamentos éticos de la gestión educativa universitaria.

El problema central que se plantea es ¿cómo consolidar una gestión educativa universitaria que sea ética, humanista y coherente con los principios institucionales? La idea por defender es que, una gestión educativa universitaria basada en principios éticos no solo fortalece la transparencia y legitimidad institucional, sino que además promueve una cultura de corresponsabilidad, justicia y formación integral de todos los actores educativos.

El objetivo de este capítulo es analizar los fundamentos éticos que sustentan una dirección educativa universitaria transparente y humanista, se propone pautas que permitan el fortalecimiento de una cultura ética en instituciones de educación superior. La relevancia del tema radica en comprender que la creciente demanda social exige la consolidación de instituciones educativas éticas, responsables y coherentes con sus principios declarados. La actualidad del tema se vincula con los desafíos de gobernanza universitaria, la rendición de cuentas, la inclusión y la confianza pública dentro del entorno en el cual las instituciones de educación superior están llamadas a ser las dinamizadoras éticas de la sociedad, la metodología utilizada se basa en una revisión documental y crítica de literatura especializada, análisis de la realidad institucional,

experiencia de la investigadora, revisión de modelos de gestión educativa imperantes en el contexto ecuatoriano vistos desde una perspectiva objetiva, ética y humanista.

El presente capítulo se encuentra estructurado por siete apartados. El primero realiza un acercamiento conceptual a la gestión educativa, donde se presenta una definición integral del concepto y se abordan sus principales rasgos característicos, como la planificación, liderazgo, evaluación y participación, así como la fundamentación teórica desde la administración, la pedagogía y la ética. El segundo apartado expone la reseña histórica de la gestión educativa, que permite comprender su evolución desde modelos tradicionales y burocráticos hacia enfoques participativos, transformacionales y críticos, que inspiran nuevas formas de liderazgo en el contexto universitario. El tercero analiza los principales Modelos de Gestión Educativa, en donde se describen los enfoques más representativos (modelo burocrático, por objetivos, participativo, por procesos, transformacional y crítico-emancipador). El cuarto apartado reflexiona acerca de los principios éticos de la gestión educativa universitaria, subtema que explora valores como la justicia, la equidad, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto a la dignidad humana y la búsqueda del bien común como ejes rectores de la acción institucional. El quinto, aborda los mecanismos éticos de control y supervisión institucional, que analiza herramientas como los códigos de ética, los sistemas de evaluación, las auditorías académicas y los espacios de participación que garantizan la transparencia y la rendición de cuentas. El sexto apartado, se refiere a la relación ética entre directivos, docentes y estudiantes en las instituciones de educación superior, donde se estudia cómo se construye una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo, el acompañamiento educativo y el compromiso con el desarrollo humano integral. Para finalizar, el séptimo acápite, propone un conjunto de pautas para la gestión ética en las instituciones de educación superior ecuatoriana, en las que se plantean algunas estrategias y recomendaciones para fortalecer una gestión coherente con los valores institucionales y orientada a la transformación y al servicio social.

En conjunto, este trabajo se propone aportar a la reflexión y a la acción institucional desde una perspectiva crítica, ética y humanista, en coherencia con la misión transformadora de la educación superior.

Acercamiento conceptual a la gestión educativa

Repensar la gestión educativa involucra un replanteo de la forma de entender la gestión como el conjunto de procesos planificados, organizados, dirigidos y evaluados que coadyuvan para el mejoramiento del funcionamiento de las instituciones educativas con la finalidad de garantizar una educación de calidad, eficaz y equitativa como argumenta Blanco (2009), para quien la gestión es entendida como una práctica

social intencionada que orienta los procesos educativos hacia resultados definidos con criterios de calidad, equidad y pertinencia.

En este sentido, la gestión educativa debe ser entendida como una disciplina que articula recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos con el fin de alcanzar objetivos formativos y sociales como sostiene Reyes Ponce (2002) quien manifiesta que la gestión implica la coordinación de todos los recursos mediante distintos procesos de planificación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos establecidos, aspectos que en el ámbito educativo, se traducen como esenciales para la conducción estratégica de las instituciones.

Asimismo, desde un enfoque más pedagógico, Murillo (2006) sostiene que la gestión educativa es administrativa, pedagógica y transformadora en tanto que orienta los procesos de enseñanza-aprendizaje en un marco de mejora continua.

Efectivamente, la gestión educativa en la educación abarca diversos aspectos a nivel macro, meso y micro; retoma la necesidad de planificación, seguimiento y evaluación de una multiplicidad de aspectos que configuran la totalidad de la institución (políticas, cuestiones infraestructurales, docencia, investigación, vinculación con la colectividad, etc.).

Rasgos característicos de la gestión educativa

Entre las características fundamentales de la gestión educativa, se pueden mencionar las siguientes:

- *Carácter sistémico.* La gestión educativa es un proceso integral que abarca distintos niveles (macro, meso y micro), desde la formulación de políticas públicas hasta la gestión en el aula. Se basa en la teoría de sistemas de von Bertalanffy (1968), según la que cada parte (directivos, docentes, estudiantes, comunidad) interactúa en función de un propósito común.
- *Enfoque estratégico y participativo.* La gestión educativa requiere de una planificación (a largo plazo) basada en el análisis del contexto, la visión institucional y la participación de todos los actores, lo que en palabras de Spillane (2006) se conoce como liderazgo distribuido, se trata de una administración o conducción de carácter colaborativa.
- *Orientación hacia la calidad educativa.* Se propone la mejora continua de los procesos educativos, en concordancia con teorías de calidad total como las de Deming (1989), adaptadas al ámbito educativo por autores como Schmelkes (1995), quien vincula calidad con equidad, relevancia y eficacia.

- *Dimensión de carácter pedagógico.* No se limita a la gestión de recursos, sino que incide directamente en el aprendizaje, en el currículo y en el desarrollo profesional docente, esto se justifica con lo expuesto por Murillo (2006) para quien toda gestión educativa debe tener como centro el proceso de enseñanza-aprendizaje, categoría que abarca todos los elementos antes mencionados
- *Capacidad transformadora.* La gestión educativa además de la función administración, implica liderazgo pedagógico y compromiso ético, al estilo de lo señalado por Bolívar (2012) para quien el gestor educativo debe ser un líder que promueve el cambio, la innovación y la justicia social en el entorno educativo.
- *Evaluación constante.* Toda gestión debe estar acompañada por procesos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, entendidos como instrumentos necesarios para la mejora y para el control del funcionamiento de la organización, aspecto que se alinea con el enfoque de gestión por resultados.

Fundamentación teórica de la gestión

La gestión se sustenta en las siguientes teorías, enfoques y perspectivas:

- *Teoría de sistemas.* Creada por von Bertalanffy (1968), según la cual, la organización es entendida como un sistema abierto en interacción constante con su entorno, sostiene que “el sistema abierto se caracteriza por la continua interacción con su ambiente, a través de entradas y salidas, lo cual garantiza su supervivencia y desarrollo” (p. 40).
- *Teoría del liderazgo transformacional.* Ideada por Bass y Avolio (1994), quienes consideran a los directivos escolares como agentes de cambio que inspiran, motivan y promueven innovación, de manera que: “los líderes transformacionales elevan el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia de los resultados, trascendiendo el interés individual por el bien común” (p. 3).
- *Gestión de la calidad total.* Basada en la propuesta de Deming (1986) quien establece que la mejora continua de procesos se encuentra centrado en las necesidades del “cliente”, para el caso de la educación, en el estudiante. Además, manifiesta que: “la calidad debe integrarse en el diseño del proceso; no puede ser inspeccionada después. La mejora continua debe enfocarse en satisfacer las necesidades del cliente” (p. 23).
- *Enfoque crítico de la gestión.* En palabras de Bolívar (2012), la gestión es entendida como práctica ético-política, orientada al empoderamiento y a la equidad. Lo anterior se expresa del siguiente modo: “La gestión educativa es una práctica ético-política, no meramente técnica, orientada al empoderamiento, a la equidad y al fortalecimiento de procesos democráticos” (p. 57).

Reseña histórica de la gestión educativa

La gestión educativa ha evolucionado a través del tiempo como disciplina en paralelo con los cambios en la teoría organizacional, la administración pública y las transformaciones sociales, políticas y pedagógicas de cada contexto. Su desarrollo histórico permite entender cómo han cambiado los enfoques sobre la dirección, planificación, evaluación y mejora de las instituciones educativas.

Los orígenes de la gestión educativa los podemos encontrar a inicios del siglo XX, en donde la gestión educativa adopta los principios del modelo burocrático y la administración científica. Frederick Taylor (1911) influyó la organización escolar con ideas de eficiencia, estandarización y control. La escuela era vista como una empresa donde el directivo asumía el rol de gerente, y el docente, el de ejecutor técnico. Max Weber (1947, 2002) contribuyó con su teoría de la burocracia, que promovía jerarquías claras, reglas formales y autoridad legal-racional. Esta visión se alineó con los primeros sistemas educativos estatales centralizados, donde predominaban estructuras rígidas y toma de decisiones vertical.

Desde mediados del siglo XX, especialmente con la expansión de los sistemas educativos tras la Segunda Guerra Mundial, emergen modelos centrados en la planificación por objetivos y la rendición de cuentas. En este sentido, sobresale Peter Drucker (1954) con su teoría de la dirección por objetivos (DPO) que influye en la gestión educativa al resaltar la necesidad de metas claras, medibles y resultados institucionales. Se incorporan instrumentos de planificación estratégica y evaluación institucional, en respuesta a demandas de eficiencia, calidad y acreditación.

En los años 70 y 80, influenciados por los movimientos sociales y pedagógicos, surge el modelo participativo y democrático. Inspirado en la pedagogía del diálogo de Paulo Freire (1970), este modelo promueve la horizontalidad, el liderazgo compartido y la construcción colectiva del conocimiento. La gestión educativa se concibe como un proceso colectivo, ético y contextualizado, orientado al desarrollo humano, no solo al logro de metas operativas. Mintzberg (1990) también influye con sus teorías sobre el liderazgo distribuido y las organizaciones flexibles.

Con el auge del New Public Management en los 90, se incorporan elementos de gestión por procesos, inspirados en modelos de calidad como el Ciclo de Deming (PHVA). Se enfatiza la mejora continua, el uso de indicadores, auditorías académicas, procesos de evaluación y acreditación. Se integran marcos como ISO 9001, EFQM, y los criterios de calidad establecidos por organismos como CONEA, CEACES y CACES.

A partir del siglo XXI, se fortalecen enfoques que combinan la gestión transformacional (Bass y Avolio, 1994) con una mirada crítica de la educación como medio de transformación social. Por su parte, Fullan (2001) y Andy Hargreaves plantean el liderazgo educativo como motor de cambio cultural y pedagógico.

Desde América Latina, autores como Jurjo Torres Santomé, Adriana Puiggrós y Boaventura de Sousa Santos promueven una gestión educativa crítica, ética, contextualizada y orientada a la equidad.

Principales modelos de gestión educativa

A continuación, en la tabla 1, se presenta un cuadro comparativo de los principales modelos de gestión educativa, considerando su enfoque, características, rol del directivo, participación y referentes fundamentales.

Tabla 1
Modelos de gestión educativa

Modelo de Gestión	Enfoque Central	Características	Rol del Directivo	Participación de la comunidad educativa	Teóricos referenciales
Burocrático o Tradicional	Control administrativo y jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura vertical • Normas rígidas • Toma de decisiones centralizada • Bajo margen de autonomía 	Administrador y supervisor	Limitada. Decisiones tomadas desde la dirección	Max Weber (teoría burocrática, 1947)
Por Objetivos (GPO)	Cumplimiento de metas y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación orientada a resultados • Evaluación cuantitativa • Control de desempeño 	Planificador y evaluador	Moderada. Se consulta para establecer metas	Peter Drucker, Deming (calidad total)
Participativo o Democrático	Colaboración y toma de decisiones compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Delegación de funciones • Comunicación horizontal • Autonomía institucional 	Facilitador y líder colaborativo	Alta. Todos los actores participan en las decisiones	Paulo Freire,
Transformacional	Cambio organizacional e innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inspirador • Fomento a la innovación • Desarrollo profesional docente • Visión institucional compartida 	Líder pedagógico y visionario	Alta. Promueve el compromiso y la corresponsabilidad	Bass y Avolio, Fullan

Modelo de Gestión	Enfoque Central	Características	Rol del Directivo	Participación de la comunidad educativa	Teóricos referenciales
Por Procesos	Mejora continua y calidad en los procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente (estudiante) • Mapeo de procesos • Evaluación e indicadores de desempeño • Retroalimentación constante 	Gestor de procesos y calidad	Moderada a alta. Participan en diagnósticos y retroalimentación	Deming, Schmelkes y Senge
Crítico-Emancipador	Justicia social y transformación del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la equidad • Inclusión de grupos vulnerables • Análisis del poder y cultura institucional • Reflexión crítica de la práctica 	Agente político y ético	Alta. Empoderamiento de estudiantes, docentes y familias	Paulo Freire y Giroux

La gestión de la educación universitaria ecuatoriana de los últimos tiempos, se encuentra determinada por diferentes factores contextuales internos y externos que configuran realidades singulares en concordancia con los sujetos, con nuevas formas de organización, de evaluación, con distintas maneras de enseñar y de aprender, con diversas políticas, normativas, metodologías, actividades y procesos de planificación y con la circunstancia espaciotemporal que les corresponde vivir.

En el contexto específico de la realidad ecuatoriana, caracterizada en su mayoría por su identidad humanista, socialmente comprometida y con presencia en sectores populares, al realizar una interpretación crítica de cada uno de los modelos de gestión educativa, considerando el rol del directivo y el rol del docente tanto en el aula como en la vida institucional, se encuentra la coexistencia de algunos de los modelos enunciados.

1. *Modelo tradicional.* Al respecto, se puede decir que, aunque en algunas universidades ecuatorianas se promueve una visión humanista, todavía se puede constatar ciertos elementos burocráticos heredados de la educación superior tradicional en cuanto a las estructuras jerárquicas rígidas, procesos administrativos estandarizados, y toma de decisiones centralizada en niveles superiores. En este modelo, el directivo funciona como administrador centrado en el cumplimiento de normativas institucionales y académicas. El rol del docente, en su mayoría se encuentra limitado a ser ejecutor pasivo del currículo estandarizado sin espacio para adaptaciones y con escasa autonomía pedagógica debido al cumplimiento de la normativa del sistema estatal. Prima la evaluación formal y el seguimiento del cumplimiento de los contenidos y resultados de aprendizaje establecidos en los sílabos; predomina su rol de ejecutor de

normas y transmisor de contenidos; procura mantener una disciplina estricta; su rol es vertical y con poca autonomía; evalúa de forma memorística y sumativa.

Este modelo puede limitar la innovación, sin embargo, sigue presente en algunos ámbitos estructurales y procedimiento de las instituciones de educación superior, por lo general, “las estructuras universitarias tradicionales suelen caracterizarse por una rígida jerarquía, normas estandarizadas y toma de decisiones centralizada, lo que limita la autonomía docente y promueve una evaluación sumativa y memorística” (Gairín y Pérez, 2019, p. 104).

2. *Modelo por objetivos (GPO)*. Por lo general, la planificación por resultados es visible en la implementación de planes estratégicos, evaluación por competencias y seguimiento de indicadores académicos que de alguna manera se proponen dar cumplimiento a los procesos de evaluación y acreditación institucional. Se enfatiza la eficiencia institucional y el logro de objetivos medibles, tanto a nivel de docencia como de gestión. En este caso, el directivo, se presenta como un planificador estratégico, orientado al cumplimiento de metas institucionales, con foco en acreditación y rendición de cuentas. El rol del docente, es importante y bajo este modelo, éste se convierte en gestor del aprendizaje por competencias, enfocado en resultados y evidencias del proceso formativo; es planificador y evaluador técnico.

En este modelo por objetivos o conocido como gestión por resultados, “la planificación estratégica en la universidad se orienta hacia metas concretas medibles, reforzando la cultura de evaluación por competencias y rendición de cuentas institucional” (Tiglao *et al.*, 2022, p. 57). asimismo, este modelo ha fortalecido la cultura de planificación y evaluación en las distintas universidades, aunque en ocasiones puede reducir el enfoque crítico o reflexivo.

3. *Modelo participativo o democrático*. Este modelo se propone una educación en comunidad y con corresponsabilidad, este modelo de gestión se evidencia en la promoción del diálogo, el trabajo cooperativo, el trabajo en redes, la vinculación con la comunidad, y la participación de docentes y estudiantes en procesos institucionales. Conforme a este modelo, el directivo cumple la función de un líder inclusivo, que acompaña y que fomenta la participación a través de consejos académicos, claustros docentes y comités que impulsan el crecimiento institucional.

Por su lado, el docente cumple el rol de facilitador y de mediador del aprendizaje, involucra a los estudiantes en la construcción del conocimiento, en los procesos investigativos y en los proyectos sociales; promueve la autonomía del estudiante y la participación; fomenta el diálogo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones

compartidas; flexibiliza el currículo según intereses del grupo. Conforme a los principios de este modelo, “la universidad democrática requiere de mecanismos reales de participación de estudiantes, docentes y personal administrativo, construyendo una gestión colegiada y corresponsable” (Villarroya Gaudó, 2025). Este modelo refuerza la identidad institucional de instituciones de educación superior que promueven la inclusión y el servicio a sectores populares.

4. *Modelo transformacional*. Algunas instituciones de educación superior en el Ecuador se proyectan como entidades que buscan transformar realidades sociales desde la formación ética, científica y espiritual. Con miras a cumplir con su misión y visión, impulsan la innovación educativa, el liderazgo académico y la formación de ciudadanos comprometidos.

En concordancia con este modelo, el directivo cumple la función de inspirador de cambio, impulsa mejoras continuas, innovación curricular y prácticas inclusivas. De acuerdo con este modelo, el docente cumple el rol de un líder pedagógico dentro del aula, inspira, motiva, acompaña y transforma las prácticas tradicionales; es promotor de proyectos transformadores, especialmente en los proyectos de vinculación con la sociedad; fomenta la innovación, genera sentido, promueve el pensamiento crítico y la creatividad; estimula una cultura del aprendizaje significativo; actúa como modelo ético. Según este modelo, “el liderazgo transformacional inspira y motiva a la comunidad universitaria, promoviendo innovación, compromiso y transformación institucional desde una visión ética y participativa” (Vizcaíno y Yáñez, 2024, p. 8).

5. *Modelo por procesos*. Está presente en la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad (como procesos de evaluación institucional, acreditación y mejora continua). Se trabaja con indicadores de desempeño académico, procesos normalizados y evaluación continua de la gestión.

Aquí el directivo cumple la función de gestor de calidad, orientado a mejorar procesos académicos y administrativos. El docente desempeña la función de colaborador en la mejora continua, que aporta información, resultados y propuestas para optimizar el proceso formativo; el docente es planificador de aprendizajes en función de metas específicas, diseña actividades alineadas con indicadores de logro y realiza una retroalimentación constante; gestiona el tiempo y los recursos con eficiencia; evalúa por resultados concretos; se propone alcanzar metas medibles; es gestor de calidad educativa en el aula; identifica, evalúa y mejora los procesos de enseñanza-aprendizaje; utiliza evidencia para tomar decisiones pedagógicas; trabaja con un enfoque de mejora continua.

Para este modelo por procesos o de gestión de la calidad total, “en la universidad, el enfoque por procesos se centra en asegurar la calidad mediante indicadores claros, evaluación continua y mejora sistemática de actividades académicas y administrativas” (CEAACES, 2023). Este modelo ha contribuido a elevar estándares de calidad educativa de la educación superior, aunque en algunos casos requiere equilibrio para no burocratizar la docencia.

6. *Modelo crítico-emancipador*. Este modelo se vincula con las instituciones que promueven el compromiso con los sectores excluidos, la conciencia crítica, la justicia social y la transformación de estructuras injustas a través de la formación académica y la investigación con pertinencia social. El directivo cumple el rol de agente político y ético, que orienta la universidad hacia la transformación social. Por su parte, el docente cumple con un rol de intelectual crítico, transformador, emancipador y agente de cambio, que forma estudiantes conscientes, solidarios y comprometidos con la realidad del país; invita a cuestionar la realidad, fomenta la conciencia crítica y la justicia; promueve prácticas inclusivas y contextualizadas; estimula la participación desde una perspectiva ética y política; adapta el currículo desde una mirada sociocultural; es un agente de transformación profunda, que trabaja con enfoque ético, político y social. Siguiendo este modelo, “la gestión educativa debe entenderse como una práctica ético-política orientada al empoderamiento y la equidad, que promueve la conciencia crítica y la justicia social en su quehacer universitario” (Bolívar, 2012, p. 57).

Este modelo representa uno de los pilares más fuertes de las instituciones de educación superior en las que su opción preferencial por los jóvenes más pobres es uno de sus principales objetivos. Este modelo es clave en contextos de vulnerabilidad o de desigualdad social.

Por lo expuesto, la gestión de la universidad ecuatoriana se caracteriza por la combinación de varios modelos de gestión educativa, sobresalen los modelos transformacional, participativo y crítico-emancipador. Sin embargo, como se ha manifestado en líneas anteriores, también se observan elementos del modelo por objetivos y por procesos promoviendo un liderazgo compartido, con foco en la mejora continua y la inclusión, necesarios para cumplir con los estándares de calidad y eficiencia en educación superior. Lo anterior se sintetiza en la tabla 2:

Tabla 2*Modelos de gestión educativa en las universidades ecuatorianas*

Modelo de Gestión	Rol del directivo	Rol del docente	Enfoque clave
Tradicional	Administrador centrado en normativas	Ejecutor pasivo del currículo; escasa autonomía pedagógica	Jerarquía, cumplimiento, control
Por objetivos (GPO)	Planificador estratégico, orientado a resultados	Gestor del aprendizaje por competencias; técnico evaluador	Metas, evidencias, eficiencia
Participativo-democrático	Líder inclusivo y acompañante	Facilitador y mediador; promueve diálogo, autonomía y trabajo colaborativo	Comunidad, corresponsabilidad, participación
Transformacional	Inspirador del cambio, innovador	Líder pedagógico; motiva, transforma prácticas, impulsa pensamiento crítico y proyectos significativos	Innovación, liderazgo, formación integral
Por procesos	Gestor de calidad, centrado en la mejora continua	Colaborador en la mejora continua; orientado a metas medibles y gestión eficiente del aula	Calidad, indicadores, retroalimentación
Crítico-emancipador	Agente político y ético, orientado a la transformación social	Intelectual crítico, transformador; promueve justicia, conciencia crítica y prácticas contextualizadas	Ética, justicia social, emancipación

Por la naturaleza contextual de nuestro país, los modelos de gestión predominantes en la universidad ecuatoriana son el transformacional, el participativo y el crítico-emancipador. Por sus fines técnicos y de calidad, se pueden mencionar como modelos complementarios, a los modelos de gestión por objetivos y por procesos. De modo parcial, todavía subsiste el modelo burocrático-tradicional.

Principios éticos de la gestión educativa universitaria

La gestión educativa universitaria no puede entenderse únicamente como un proceso técnico-administrativo, está profundamente vinculada con principios éticos que garantizan una conducción responsable, justa y orientada al bien común. En este contexto, los fundamentos éticos actúan como guías para la toma de decisiones, la construcción de relaciones institucionales y el cumplimiento de la misión formativa de la universidad.

1. *El bien común como eje rector.* Uno de los pilares fundamentales de la ética en la gestión universitaria es la orientación hacia el bien común, entendido como el conjunto de condiciones que permiten a todos los miembros de la comunidad alcanzar su pleno desarrollo. Según Nussbaum (2011), la educación superior tiene la responsabilidad de cultivar capacidades humanas esenciales, como el pensamiento crítico, la empatía y el compromiso democrático, lo cual solo es posible cuando la gestión se compromete con el bienestar colectivo por encima de intereses individuales.

2. *La justicia y equidad en la toma de decisiones.* La ética de la gestión universitaria también se fundamenta en la justicia distributiva, concepto que Rawls (1971) plantea como esencial para estructurar sociedades equitativas, en *Teoría de la justicia*, sostiene que la equidad es fundamental en la construcción de instituciones justas, donde las reglas del juego sean imparciales y todos tengan igualdad de oportunidades.

En el ámbito universitario, esto se traduce, por ejemplo, en asignaciones presupuestarias transparentes, selección meritocrática del personal, y trato equitativo a estudiantes sin discriminación por razones económicas, culturales o ideológicas; implica que toda decisión debe procurar la equidad en la distribución de recursos, oportunidades y responsabilidades de manera justa entre estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo. Esto incluye el acceso equitativo a becas, condiciones laborales dignas y procesos de evaluación transparentes.

3. *La responsabilidad y rendición de cuentas.* Otro fundamento ético clave es la responsabilidad institucional, que se manifiesta en la capacidad de responder de manera clara y transparente ante la comunidad universitaria y la sociedad. Cullen (1997) destaca que la educación debe estar guiada por una ética de la responsabilidad, en la que el gestor actúe con conciencia del impacto social de sus decisiones. Esto se traduce en prácticas como la auditoría ética, la participación democrática y la elaboración de informes de gestión accesibles y comprensibles.

Toda autoridad administrativa debe asumir las consecuencias de sus decisiones, tanto en el plano institucional como social. Jonas (1979), en su obra *El principio de responsabilidad*, plantea que los líderes deben prever el impacto ético de sus actos, y actuar pensando en las generaciones futuras y en el bien colectivo; sostiene que toda acción humana, debe considerar sus efectos a largo plazo, lo que implica una responsabilidad ética profunda en cada decisión.

Este principio se relaciona directamente con la rendición de cuentas y la necesidad de que las decisiones sean fundamentadas, documentadas y orientadas al cumplimiento del proyecto educativo institucional.

4. *La autenticidad e integridad del gestor educativo.* Desde la perspectiva del liderazgo ético, autores como Max de Pree (1989) y Covey (1990) enfatizan que los líderes educativos deben actuar con coherencia entre sus valores personales y sus acciones institucionales. La integridad alude a la necesaria coherencia que debe existir entre los valores éticos personales e institucionales y las acciones concretas. La integridad, entendida como actuar de acuerdo con principios morales sólidos incluso en situaciones adversas, es fundamental para construir confianza dentro de la comunidad universitaria. Covey (1990) sostiene que un líder ético es aquel que mantiene su conducta alineada con principios sólidos, incluso bajo presión o en contextos de crisis. Una gestión íntegra evita el nepotismo, la corrupción o los conflictos de interés, y actúa con honestidad en todas sus dimensiones.

5. *El respeto a la dignidad humana y pluralismo.* La universidad es, por naturaleza, un espacio plural y diverso. Por ello, la gestión ética debe estar anclada en el respeto a la dignidad humana y a la libertad de pensamiento. La Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998) subraya que las instituciones deben promover un entorno donde se respeten los derechos humanos, la diversidad cultural y la libertad académica como principios fundamentales de una educación ética y de calidad. Cada decisión debe reconocer y proteger la dignidad de todas las personas involucradas, promoviendo un ambiente institucional que valore el respeto, la inclusión y los derechos humanos. Kant (1785) sostiene que toda acción debe considerar a las personas como fines en sí mismas, y no como medios para otros fines. En la práctica, este principio se manifiesta en decisiones administrativas que respetan los derechos laborales, la libertad académica, y la diversidad de pensamiento y cultura dentro de la universidad.

6. *El principio de transparencia.* La transparencia se refiere a la claridad y accesibilidad de la información en los procesos administrativos. Según Cullen (1997), un modelo ético de gestión educativa debe fomentar la participación informada y el control social sobre las decisiones institucionales. Aplicado a la gestión universitaria, este principio implica publicar criterios de evaluación, licitaciones, nombramientos y resultados de manera abierta, fomentando la confianza y el sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

Los fundamentos éticos de la gestión educativa universitaria se centran en valores universales como el bien común, la justicia, la responsabilidad, la integridad y el respeto a la dignidad humana. Estos principios orientan el quehacer administrativo, aseguran la legitimidad moral de las instituciones universitarias frente a la sociedad, fortalecen el nivel de credibilidad institucional, y, garantizan una gestión centrada en el desarrollo humano, el bien común y el compromiso social. En contextos educativos donde la formación de ciudadanos es la misión principal, actuar éticamente no es

solo deseable, sino esencial. Una gestión basada en la ética es esencial para cumplir con la misión transformadora de la educación superior en un mundo cada vez más complejo y desafiante.

La toma de decisiones administrativas es un aspecto fundamental en la gestión de las instituciones educativas universitarias, no puede desvincularse de la ética, ya que afecta directamente a personas, comunidades y procesos formativos. Las decisiones deben ser eficaces, legales, justas, responsables y coherentes con los valores institucionales.

La ética en la gestión universitaria no es un discurso abstracto, sino una práctica concreta que se refleja en cada decisión que afecta a la comunidad educativa. La puesta en práctica de la ética en la gestión educativa tiene distintas aristas: en la contratación, en la asignación de horas en el distributivo, en la aplicación de la normativa institucional, en el análisis de la vinculación necesaria que debe existir entre de perfil profesional y cátedra, y, en la objetividad que debe realizar en los procesos de evaluación del desempeño, en la consideración de perfiles profesionales.

Actuar con justicia, responsabilidad, transparencia, respeto e integridad permite construir una institución coherente con su misión formadora y con alto compromiso social.

Mecanismos éticos de control y supervisión institucional

Una gestión universitaria transparente requiere establecer mecanismos concretos de control ético y supervisión institucional, tales como:

- *Políticas de acceso a la información pública.* Las universidades deben garantizar el acceso claro, oportuno y completo a la información administrativa, académica y financiera, tanto para su comunidad como para organismos externos. Esto incluye entre otros aspectos, publicación de presupuestos, licitaciones y contratos; acceso a criterios y resultados de concursos, becas y promociones; difusión de informes de gestión, evaluaciones institucionales y auditorías. Al respecto, en las instituciones de educación superior a nivel latinoamericano tienen establecidos mecanismos de difusión y divulgación como el portal de gobierno abierto para la participación democrática en los procesos de gestión, al respecto, Ruíz Cueva *et al.* (2022) cuando se refieren a las universidades peruanas señalan que éstas están obligadas a articular sus políticas bajo un modelo de gobierno abierto, con el propósito de garantizar la transparencia de la gestión institucional mediante la implementación de herramientas como portales web que garanticen una

participación democrática digital, situación similar sucede en la gestión de la información a nivel general en distintas universidades ecuatorianas

- *Transparencia internacional (2020)*. Considerando que la información es la herramienta más eficaz para reducir espacios de opacidad y fortalecer el control ciudadano.
- *Conformación de un comité de ética*. Un comité de ética institucional que evalúa casos de conflicto de interés y asesora a la alta dirección sobre decisiones sensibles. La constitución de un comité de ética en la educación superior es de vital importancia para la protección de los derechos y el bienestar de la comunidad; impulsa la generación del conocimiento científico con un enfoque que trasciende los fines académicos, sirviendo al bien común, garantiza que los protocolos cumplan con normativas nacionales e internacionales, contribuyen a la consolidación de la integridad ética y la reputación académica de la institución. De manera que, la constitución de un comité de ética no solo es un requisito institucional, sino un pilar estratégico para impulsar una educación superior responsable, confiable y socialmente comprometida, en este sentido, un comité de ética, a decir de Daher Nader *et al.* (2025) “tiene como propósito principal salvaguardar la dignidad, los derechos, la integridad, la seguridad y el bienestar de las personas que participen en investigaciones científicas [...] promoviendo prácticas éticas y contribuyendo a la generación de conocimiento con responsabilidad social” (p. 134).
- *Sistemas internos de evaluación y auditoría ética*. La universidad ecuatoriana debe establecer unidades de control interno que no solo fiscalicen lo financiero, sino también los procesos de calidad, ética profesional y equidad institucional. Estas unidades deben: evaluar periódicamente el cumplimiento de políticas y reglamentos; detectar riesgos éticos o conflictos de interés; promover la mejora continua desde una perspectiva preventiva y formativa.
- *Cultura organizacional basada en la ética*. Más allá de los instrumentos técnicos, la cultura institucional debe promover una actitud ética compartida. Esto implica: Formación en ética pública para autoridades, docentes y personal administrativo; fomento del liderazgo ético y ejemplar; canales seguros para denuncias y protección de denunciantes. Como señala Covey (1990), la integridad organizacional no se impone por normas, sino que se construye desde el ejemplo, la coherencia y la confianza.

Según Cullen (1997), una gestión educativa ética debe asumir como pilar la visibilidad crítica de sus acciones, para permitir el control informado de la comunidad y favorecer procesos participativos.

La transparencia y la rendición de cuentas, no solo responden a exigencias normativas, sino que constituyen pilares esenciales de una gestión universitaria ética, participativa y orientada al bien común. Es un acto mediante el cual la autoridad universitaria se somete voluntariamente al examen de sus decisiones y resultados, explicando, justificando y asumiendo las consecuencias de su gestión. Esta práctica tiene fundamento en la “ética de la responsabilidad” de Jonas (1979), quien plantea que todo ejercicio del poder debe considerar sus efectos presentes y futuros, y actuar con conciencia moral frente a la comunidad afectada.

Al establecer mecanismos éticos de control y supervisión, la universidad fortalece su legitimidad, previene prácticas indebidas y promueve una cultura institucional basada en el respeto, la responsabilidad y la integridad. En contextos donde la confianza en las instituciones se ve debilitada, la universidad está llamada a ser un faro de conducta moral, justicia y servicio público.

Desde una perspectiva institucional, Weber (1947) relaciona la transparencia con la racionalidad legal-burocrática moderna, donde los procesos deben ser previsible, controlables y accesibles para los miembros de la organización.

Por lo expuesto, como parte importante de la gestión educativa universitaria, es preciso buscar mecanismos para la prevención de la corrupción y el clientelismo en la asignación de recursos, contratos y cargos: la mejora continua de la calidad académica y administrativa, al permitir la retroalimentación informada; el fortalecimiento del compromiso ciudadano y la confianza pública en la universidad y el cumplimiento del principio de justicia distributiva, al garantizar procesos abiertos y equitativos. Como lo plantea Boisier (2001), en un entorno de creciente escrutinio público, la universidad debe desarrollar una “ética de la transparencia institucional”, que la coloque como referente moral frente a la sociedad a la que representa.

La gestión estratégica incluye decisiones de largo plazo como la formulación de planes de desarrollo académico, apertura de nuevas carreras o rediseños curriculares. En este nivel, los valores éticos deben garantizar que la planificación responda al bien común y no a intereses particulares. La gestión operativa abarca aspectos cotidianos como la distribución de horarios, la asignación de aulas, la gestión de conflictos o la programación de actividades.

La aplicación ética se traduce en acciones concretas, como consultar al equipo docente antes de realizar cambios importantes, resolver conflictos mediante el diálogo y asignar tareas considerando capacidades, habilidades, destrezas de los sujetos para construir una nueva sociedad. Se hace necesario formar gestores competentes

técnicamente, líderes académicos éticos y comprometidos con los fines superiores de la educación superior.

Es indispensable, una gestión guiada por valores éticos que fortalezca el clima institucional y la calidad educativa, una gestión que modela en la práctica el tipo de sociedad que la universidad busca formar. Es acertado el pensamiento de Cullen (1997) que sostiene que una ética institucional debe estar presente en todos los niveles de decisión, especialmente en aquellos donde se forman las personas, como los espacios académicos. Conforme al criterio de la autora de este capítulo, la justicia, la responsabilidad, la transparencia, el respeto y la integridad deben estar presentes en cada decisión estratégica —como el diseño curricular o la selección de personal— y en cada acción operativa —como la asignación de recursos, la evaluación docente o el trato interpersonal—.

Relación ética entre directivos, docentes y estudiantes en la universidad ecuatoriana

La universidad ecuatoriana especialmente las de índole humanística, tienen como misión la formación integral de los jóvenes, especialmente de los sectores populares, en un ambiente de respeto, justicia y fraternidad. En este contexto, las relaciones entre directivos, docentes y estudiantes deben estar guiadas por una ética del cuidado, la equidad y el compromiso mutuo, ya que solo a través de vínculos éticos es posible construir una comunidad académica sólida, inclusiva y transformadora.

Fundamentos ético-filosóficos de las relaciones en la comunidad universitaria

Las relaciones en una universidad no pueden ser concebidas únicamente desde el enfoque funcional o jerárquico, sino desde una ética relacional, donde cada miembro es reconocido como sujeto moral y agente activo en la construcción del bien común universitario.

Desde la perspectiva de Kant (1785), en la interrelación es fundamental considerar la dignidad humana, el deber moral y el respeto mutuo, al respecto Kant (1785) sostiene que toda persona debe ser tratada como un fin en sí misma y nunca como un medio. Este principio implica considerar que los estudiantes no son meros receptores de conocimiento, ni los docentes simples transmisores, ni los directivos son solo administradores, sino personas con dignidad, derechos y deberes recíprocos. En la gestión educativa, esto implica no instrumentalizar a estudiantes o colaboradores, sino tratarlos siempre como fines en sí mismos. Kant (1785) considera que actuar éticamente es actuar por deber, conforme a principios universales que respeten la dignidad de

todas las personas. El gestor debe guiar sus decisiones no por conveniencia, sino por el deber ético hacia el otro.

Por su parte, Freire (1970) reconoce el diálogo y la horizontalidad educativa como clave en la relación del sujeto con la colectividad, es así como Freire (1970) propone una pedagogía del diálogo y la liberación, en la que educador y educando aprenden juntos en un proceso de humanización mutua. Esta visión es coherente con aquellas instituciones de educación superior que promueven relaciones de cercanía, afecto y participación de los jóvenes. En definitiva, en Freire se visualiza la necesidad de poner en práctica la coherencia ética y la práctica transformadora, subraya que no hay educación neutral y que el educador (o gestor) debe comprometerse éticamente con la liberación, el diálogo y la justicia social. La ética del líder universitario implica escuchar, incluir y ser coherente entre su discurso transformador y sus prácticas cotidianas.

En esta misma dirección, Jonas (1979) con su ética de la responsabilidad plantea que todo poder (incluido el educativo) conlleva una responsabilidad. Los directivos y docentes tienen el deber ético de actuar con responsabilidad hacia los estudiantes, considerando los efectos humanos, sociales y formativos de sus decisiones. Jonas (1979) al referirse a la responsabilidad intergeneracional, plantea que todo poder (incluido el educativo) debe ejercerse con conciencia de sus consecuencias futuras. La ética del gestor universitario implica entonces una responsabilidad por el impacto de sus decisiones en las generaciones presentes y futuras, lo cual exige actuar con prudencia, justicia y previsión.

Prácticas éticas que promueven respeto, equidad y trato justo en una IES

A partir de estos principios, se puede fortalecer prácticas que consoliden una cultura ética entre los actores universitarios

- *Fortalecimiento de la comunicación horizontal y participativa.* Es preciso el establecimiento de canales de diálogo permanente entre estudiantes, docentes y autoridades. Uno de los mecanismos podría ser la creación de espacios de consulta antes de una implementación de reformas curriculares o normativas.
- *Fomento de la evaluación transparente y justa.* La aplicación de los sistemas de evaluación académica claros, consensuados y comprensibles es un indicador para la calidad, en este sentido, es recomendable la incorporación de mecanismos de apelación y revisión de calificaciones para evitar arbitrariedades.
- *Aplicación de estrategias para un trato digno e inclusivo.* Promoviendo campañas institucionales contra la discriminación y el acoso. Ofreciendo una formación continua en derechos humanos, ética profesional y atención a la diversidad.

- *Estrategias que incentiven la corresponsabilidad en el aprendizaje.* Motivando el compromiso del estudiante en su proceso formativo, promoviendo el trabajo colaborativo docente-estudiante en proyectos de investigación y vinculación.
- *Incremento del liderazgo ético.* Para el acrecentamiento de la confianza en la comunidad universitaria, los directivos deben ser ejemplo de integridad, de transparencia y de servicio. Es esencial la incorporación de la ética como criterio transversal en todas las decisiones administrativas.

La ética relacional incrementa la confianza y ésta se convierte en un catalizador para la colaboración interdisciplinaria y la innovación académica. Cuando los líderes universitarios actúan con coherencia ética, fortalecen la legitimidad de la gestión institucional, generando credibilidad en los procesos y en las decisiones adoptadas.

En el contexto de la educación superior en Ecuador, las relaciones éticas constituyen un eje fundamental para consolidar una comunidad universitaria comprometida con el bienestar colectivo y el desarrollo integral. Uno de los aspectos clave es el fortalecimiento del clima institucional positivo, lo cual se traduce en una mejora sustancial en la convivencia entre los distintos actores universitarios y en un mayor sentido de pertenencia hacia la institución. Este ambiente saludable genera las condiciones necesarias para que estudiantes, docentes y personal administrativo se vinculen de forma constructiva con los objetivos educativos.

Otro beneficio de establecer relaciones éticas es la reducción de conflictos internos, especialmente aquellos derivados de prácticas arbitrarias o autoritarias. Las decisiones tomadas con criterios de equidad, respeto y participación tienden a ser aceptadas de manera más amplia, lo cual disminuye tensiones y promueve un ambiente pacífico. Además, el reconocimiento y la valoración del estudiante como sujeto activo en su proceso formativo mejoran su rendimiento académico y su bienestar emocional, al sentirse escuchado, comprendido y respaldado.

Desde la perspectiva de instituciones de inspiración humanista, las relaciones éticas permiten proyectar coherentemente sus valores tanto al interior como al exterior de la universidad. La honestidad, la verdad y el testimonio personal se convierten en pilares de una cultura organizacional que humaniza los vínculos y promueve el desarrollo personal y colectivo. En esta línea, el fortalecimiento del sentido de pertenencia se convierte en un indicador tangible de relaciones éticas, puesto que estudiantes, docentes y personal se sienten respetados y valorados.

Es así como, las relaciones éticas contribuyen a la sostenibilidad institucional, ya que reducen los riesgos de corrupción, conflictos crónicos y desgaste organizacional. Una cultura cimentada en principios éticos garantiza la continuidad, solidez y proyec-

ción social de las universidades. Todo ello converge en el cumplimiento de la misión educativa, en tanto que la ética orienta los fines formativos hacia el desarrollo integral del ser humano, la transformación social y la construcción de una nueva sociedad, “un proceso de formación integral en el que se conjugan una serie de elementos axiológicos que determinan un accionar consciente, responsable y comprometido consigo mismo y con la sociedad” (Aguilar Gordón, 2024, p. 187).

El perfil ético y dimensiones esenciales del líder universitario

El gestor universitario ético no se define solo por sus competencias técnicas, sino por su carácter moral, su integridad personal y su capacidad de liderazgo humanista. A continuación, se detallan los aspectos fundamentales de su perfil:

- *Integridad.* Implica unidad entre lo que se piensa, se dice y se hace; es el valor que genera confianza y legitimidad en el liderazgo. Covey (1990) sostiene que el liderazgo auténtico se basa en la “autoridad moral”, que se construye con base en la congruencia entre principios y acciones. Es preciso reforzar con hechos todos sus principios. Por ejemplo, autoridades que se oponen públicamente al nepotismo y también evitan nombrar a familiares o amigos cercanos en cargos clave.
- *Compromiso con la misión institucional.* El líder universitario debe ser el primer promotor y garante de la misión y visión institucional, actuando con fidelidad a los valores fundacionales de la universidad.
- *Coherencia entre discurso y acción.* El gestor debe ser testimonio vivo de los valores que promueve, para inspirar confianza y generar una cultura ética. Cullen (1997) señala que la ética institucional no se decreta, sino que se construye desde prácticas visibles que consolidan una pedagogía moral colectiva. Por ejemplo, si se habla de inclusión, el líder debe garantizar mecanismos reales de acceso, participación y apoyo para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- *Capacidad dialógica y participativa.* El liderazgo ético requiere abrir espacios para el diálogo genuino, la consulta y la construcción compartida de decisiones. Inspirado en Habermas (1984), este enfoque considera que la legitimidad surge del consenso libre y racional entre los actores involucrados. Por ejemplo, un director de Carrera que convoca a estudiantes y docentes a debatir propuestas de reforma curricular y toma decisiones considerando las diversas voces.
- *Justicia y equidad en la gestión.* El gestor ético actúa con imparcialidad, promoviendo el respeto a los derechos de todos y evitando favoritismos. Rawls (1971) propone la justicia como equidad, lo que implica establecer reglas justas para todos, especialmente para quienes se encuentran en desventaja estructural. Por

ejemplo, la distribución de becas, plazas académicas o recursos debe responder a criterios objetivos y transparentes, priorizando la equidad.

La universidad ecuatoriana de inspiración humanista orienta su gestión hacia el desarrollo integral del ser humano, el compromiso con los jóvenes de sectores populares y la construcción de una sociedad más justa y solidaria. Por tanto, su gestión ética se enmarca en una visión de servicio, equidad, participación y responsabilidad social, en donde la educación en valores juega un papel importante, de allí que “la educación con y en valores es el motor esencial para el desarrollo de la sociedad, ya que influye en la forma en que los individuos interactúan y contribuyen al bienestar de la colectividad” (Aguilar Gordón, 2024, p. 186).

Pautas para mejorar la gestión ética en la universidad ecuatoriana

Una gestión de educación universitaria se puede considerar transparente y humanista cuando cumple con criterios éticos, participativos, orientados al bien común, y centrados en el desarrollo integral de las personas, así:

- *El considerar la transparencia como principio de gobernanza democrática y rendición de cuentas*, ya que una gestión universitaria transparente implica la disponibilidad de información clara, accesible y verificable sobre los procesos de toma de decisiones, uso de recursos y resultados institucionales. Este enfoque fortalece la confianza de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, de modo que “la transparencia no solo es un mecanismo de control, sino un principio ético que garantiza la legitimidad institucional y promueve la corresponsabilidad social en la educación superior” (UNESCO-IESALC, 2023, p. 18).
- *No perder de vista la presencia del humanismo en la gestión especialmente el respeto a la dignidad y centralidad de la persona*, ya que una gestión humanista coloca en el centro a las personas, reconociéndolas como sujetos de derechos, con potencialidades y necesidades diversas. Este tipo de gestión educativa promueve la equidad, el respeto mutuo, la empatía y la inclusión, de allí que “una universidad humanista no se mide por su eficacia productiva, sino por su capacidad de formar seres humanos libres, críticos y comprometidos con su entorno” (De la Cruz, 2022, p. 45).
- *La participación y diálogo como base para decisiones legítimas*, es preciso crear espacios para la participación de los diferentes actores de la institución (estudiantes, docentes, administrativos) como condición esencial de una gestión ética y humanista ya que sólo a través del diálogo se construyen políticas educativas legítimas, sostenibles y coherentes con el sentido público de la universidad. No se debe olvidar que “las prácticas de gestión que fomentan el diálogo horizontal

y la participación de la comunidad universitaria configuran instituciones más democráticas, cohesionadas y justas” (Tünnermann Bernheim, 2021, p. 93).

- *Concebir el compromiso con el desarrollo humano y social* recordando que la transparencia y el humanismo se concretan en una gestión que orienta sus acciones hacia la transformación social, el respeto a la diversidad y el cumplimiento de la misión educativa pública. La universidad no solo administra, sino que sirve a la sociedad, por lo que “una gestión universitaria verdaderamente humanista es aquella que vincula la excelencia académica con la justicia social y la transformación de las condiciones de vida de los más vulnerables” (Han, 2023, p. 67).

Fundamento filosófico y misión ética institucional

La universidad ecuatoriana de inspiración humanista orienta su gestión educativa hacia el desarrollo integral del ser humano, el compromiso con los jóvenes de sectores populares y la construcción de una sociedad más justa y solidaria. Su gestión ética se enmarca en una visión de servicio, equidad, participación y responsabilidad social. Es preciso, recordar a Max Weber (2002) quien introduce la noción de “ética de la responsabilidad” en la administración pública, donde el gestor debe asumir las consecuencias de sus decisiones, no solo desde el deber ser, sino desde sus efectos reales.

Elementos clave para la gestión ética en la educación superior

Considerando aspectos elementales de la gestión ética en educación superior, se puede afirmar que los principios éticos constituyen el eje articulador de una universidad comprometida con la justicia social, la transparencia y la excelencia académica. Una gestión universitaria ética implica garantizar la equidad en la asignación de recursos académicos, tecnológicos y financieros, de modo que todos los actores de la comunidad universitaria tengan oportunidades reales de acceso, permanencia y éxito. Este principio se fortalece mediante la implementación de procesos meritocráticos para la selección de personal, la adjudicación de becas y la promoción estudiantil, asegurando que los criterios de evaluación respondan a la calidad y al esfuerzo, y no a relaciones de poder o favoritismos.

Asimismo, la inclusión activa de estudiantes pertenecientes a grupos históricamente excluidos (como pueblos indígenas, afroecuatorianos o personas con discapacidad) representa un mandato ético que debe reflejarse tanto en las políticas institucionales como en la cultura organizacional. Las decisiones universitarias, por tanto, deben considerar de manera sistemática su impacto social, ambiental y humano, promoviendo la responsabilidad colectiva y la sostenibilidad.

El compromiso con la mejora continua requiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de políticas institucionales, incorporando indicadores éticos y de derechos humanos. Esto se complementa con una cultura de rendición de cuentas que sea participativa, periódica y comprensible para toda la comunidad, garantizando el acceso público y transparente a la información académica, administrativa y presupuestaria. La publicación de resultados de concursos, informes financieros y auditorías, así como las decisiones del consejo superior, debe realizarse utilizando plataformas digitales accesibles y actualizadas.

Una universidad ética también debe ser un espacio libre de discriminación, violencia y acoso, donde se promueva el diálogo intercultural y el respeto a la diversidad como fundamentos de la convivencia. Esto exige asegurar la participación y respetuosa de todos los actores universitarios, y actuar con coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas, previniendo y sancionando actos de nepotismo, corrupción y uso indebido de recursos.

El fomento de una cultura basada en la honestidad, la verdad y el testimonio personal se ve reforzado mediante la incorporación de módulos sobre ética institucional y liderazgo ético en la formación de directivos, docentes y estudiantes. Además, las jornadas anuales de reflexión sobre los desafíos éticos de la gestión universitaria ofrecen oportunidades colectivas para revisar y actualizar normativas, bajo un enfoque de derechos humanos. Esto incluye la elaboración y revisión periódica de reglamentos internos, códigos de conducta y políticas sobre conflictos de interés, como parte de una estructura normativa coherente con los principios institucionales.

El fortalecimiento de los espacios de cogobierno (como consejos estudiantiles, académicos y administrativos) es esencial para una toma de decisiones democrática y transparente. En este sentido, se vuelve imprescindible consultar y dialogar con la comunidad universitaria antes de adoptar decisiones trascendentales que afecten su desarrollo y bienestar. Un pilar fundamental para el cumplimiento de estos principios es la creación de un comité de ética Institucional, encargado de monitorear, asesorar y evaluar las prácticas éticas dentro de la universidad.

Por último, la aplicación de encuestas y auditorías éticas periódicas, integradas al sistema de aseguramiento de la calidad institucional, permite evaluar de manera objetiva el compromiso de la institución con estos principios, promoviendo una cultura universitaria ética, crítica y responsable.

Esta visión ética de la gestión universitaria no solo fortalece la legitimidad institucional, sino que configura un modelo de formación integral y ciudadana, orientado al bien común en donde la incorporación de la educación intercultural y el diálogo

de saberes como parte del currículo y la convivencia universitaria sean considerados como los ejes transversales de todo hacer y quehacer cotidiano, en este sentido, la base de estos accionares encuentra cabida en la educación en valores que a decir de Aguilar Gordón (2024):

Se convierte en el principio dinamizador de la práctica educativa ya que proporciona un marco ético, cívico y moral que guía el comportamiento [...]. Al integrar valores como la solidaridad, la tolerancia y la justicia en el currículo, se promueve un ambiente de aprendizaje positivo que contribuye al desarrollo integral de los estudiantes. (p. 155)

Cuestiones que a posteriori repercuten en la calidad del obrar de los sujetos que gestionan los distintos procesos individuales, profesionales y de la sociedad.

Principales indicadores éticos de la gestión

Por ejemplo, el porcentaje de becas otorgadas a estudiantes, docentes, administrativos con criterios equitativos, diversidad de perfiles y edad de los beneficiarios; cumplimiento de normativa institucional para la elaboración de los distributivos y funciones docentes; cumplimiento de los planes y programas institucionales; asignación equilibrada de carga docente o acceso equitativo a capacitaciones, evitando favoritismos o sobrecargas injustificadas. La planificación de metas académicas debe considerar la sostenibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales, así como el impacto en la calidad educativa. Como señala Jonas (1979), toda acción debe considerar sus consecuencias para la comunidad; retroalimentación estudiantil como parte de una cultura de mejora continua y compromiso con la calidad. La elaboración de políticas de evaluación o desarrollo profesional debe ser participativa y comunicada claramente a todos los miembros del departamento. Publicación abierta de criterios de evaluación docente o de selección para fondos de investigación, fomentando la confianza y el sentido de pertenencia. La jefatura escucha activamente las inquietudes del personal docente antes de introducir cambios en la metodología, horarios o contenidos, mostrando empatía y sensibilidad institucional. Mecanismos de evaluación activos; información pública disponible, satisfacción con procesos institucionales; número de casos atendidos en bienestar estudiantil, diversidad en cargos directivos; denuncias y resoluciones por conflictos de interés, auditorías éticas; etc.

Estas pautas se proponen servir como herramienta práctica y reflexiva para que sus autoridades, docentes y personal administrativo actúen con integridad, justicia y compromiso social, contribuyendo para el fortalecimiento de una educación superior transformadora y con valores para lo que:

Un enfoque sistematizador [...] de la educación [...] es el enfoque holístico [...] que integra la educación en valores en todo el plan de estudios y el entorno escolar, haciendo hincapié en la interconexión del desarrollo cognitivo, emocional y ético; [...] pretende fomentar una cultura escolar que promueva y modele valores positivos en todos los aspectos de la vida escolar. (Aguilar Gordón, 2024, p. 152)

La gestión académica universitaria no se limita a funciones técnicas o administrativas; está profundamente influenciada por valores éticos que guían la toma de decisiones en los niveles estratégico (dirección, planificación, visión) y operativo (organización, ejecución, evaluación). Estos valores actúan como brújula moral que permite tomar decisiones eficaces, justas, humanas y coherentes con la misión institucional. Covey (1990), desde el liderazgo ético, destaca que la autoridad moral se construye con base en la credibilidad, la congruencia y el ejemplo personal, valores esenciales para quienes lideran procesos académicos.

Es necesario tener presente que, toda gestión académica debe tener como centro a la persona: docentes, estudiantes y personal de apoyo. Implica adoptar un enfoque humanista y dialógico en la toma de decisiones. Los principales gestores de una IES deben evidenciar coherencia entre valores institucionales y prácticas personales, deben expresar rechazo a todo cuanto implique nepotismo, clientelismo o sobrevaloración de intereses particulares.

Estrategias de implementación

La gestión ética en la educación superior requiere no solo de principios bien definidos, sino también de estrategias concretas que permitan su realización efectiva. Para ello, se proponen acciones organizadas en cuatro grandes ejes: formación y sensibilización, normativas y procedimientos, mecanismos de participación, y evaluación con mejora continua.

1. *Formación y sensibilización.* Uno de los primeros pasos para construir una cultura institucional ética es la formación sistemática de todos los actores universitarios. Es fundamental incorporar módulos de ética institucional y liderazgo ético en los programas formativos dirigidos a directivos, docentes y estudiantes. Esta formación debe abordar aspectos como la toma de decisiones justas, el manejo de conflictos, y la responsabilidad social de la universidad. Complementariamente, se sugiere organizar jornadas anuales de reflexión y diálogo donde se analicen los desafíos éticos actuales de la gestión universitaria, creando espacios de debate crítico y constructivo que involucren a toda la comunidad académica.

2. *Normativas y procedimientos.* La ética institucional también se consolida mediante la revisión y actualización permanente de los reglamentos internos bajo un enfoque de derechos humanos. Es necesario establecer códigos de conducta claros, así como políticas institucionales sobre conflictos de interés, que orienten las prácticas administrativas, académicas y de investigación. La elaboración de políticas relacionadas con la evaluación del desempeño o el desarrollo profesional debe ser participativa, asegurando que todos los miembros de cada unidad académica comprendan y asuman los criterios y procedimientos establecidos.

3. *Mecanismos de participación.* Un pilar de la gestión ética es la participación equitativa de todos los actores universitarios. Para ello, es prioritario fortalecer los espacios de cogobierno, como los consejos estudiantiles, académicos y administrativos, e institucionalizar mecanismos de consulta y diálogo previo a la toma de decisiones trascendentales. La planificación académica debe considerar la sostenibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales, así como su impacto en la calidad educativa. Tal como lo propone Jonas (1979), toda acción debe considerar sus consecuencias futuras para la comunidad.

En este marco, se espera que las autoridades universitarias actúen con coherencia entre los valores institucionales y sus prácticas cotidianas, evitando el nepotismo, el clientelismo y la instrumentalización de los recursos públicos. Se debe crear una cultura de integridad, promoviendo campañas institucionales contra la discriminación y el acoso, y ofreciendo formación continua en derechos humanos, ética profesional y atención a la diversidad.

Además, la corresponsabilidad en el aprendizaje debe ser incentivada a través del compromiso activo del estudiante y del fomento al trabajo colaborativo docente-estudiante, particularmente en proyectos de investigación y vinculación social. El liderazgo universitario, por su parte, debe inspirar confianza mediante el ejemplo: actuar con transparencia, promover la equidad y vincular coherentemente el discurso institucional con las acciones concretas. Un verdadero líder ético defiende la misión y visión de la universidad, promueve la educación integral y el desarrollo humano, impulsa el compromiso con la comunidad y propicia una cultura de evaluación y retroalimentación basada en la congruencia entre los valores institucionales y la gestión cotidiana.

Este liderazgo se materializa, por ejemplo, en la creación de programas de voluntariado que vinculen a los estudiantes con sectores vulnerables o en políticas que garanticen el acceso equitativo a becas y recursos. Si un directivo habla sobre justicia social, debe implementar mecanismos objetivos para evitar favoritismos, eliminar

barreras estructurales, y asegurar que la evaluación del desempeño académico y administrativo sea clara y justa.

4. *Evaluación y mejora continua.* La sostenibilidad de una cultura ética requiere la creación de un comité de ética institucional que supervise el cumplimiento de estos principios. Este comité debe tener como función aplicar encuestas y auditorías éticas periódicas, integradas al sistema de aseguramiento de la calidad institucional, para identificar buenas prácticas, riesgos y áreas de mejora.

En el centro de toda gestión debe situarse a la persona: estudiantes, docentes y personal de apoyo. Esto implica adoptar un enfoque humanista y dialógico en la toma de decisiones, donde se reconozcan las diversas voces y experiencias. Es imprescindible establecer mecanismos que permitan superar resistencias al cambio en actores aún aferrados a estructuras jerárquicas tradicionales, y reducir las asimetrías de poder que limitan la participación auténtica.

Asimismo, se deben diseñar políticas que reduzcan la sobrecarga administrativa que impide la reflexión ética y el diálogo profundo. La implementación de jornadas específicas de formación en temas como gestión humanista o resolución de conflictos ayudará a que docentes y directivos fortalezcan su capacidad para liderar con principios y no solo con normas. Solo así será posible consolidar una cultura organizacional coherente, justa y comprometida con el bienestar común y la misión social de la universidad.

Dificultades de la implementación de prácticas éticas en instituciones de educación superior

La implementación de prácticas éticas en una institución de educación superior enfrenta diversas dificultades estructurales, culturales y formativas que obstaculizan su consolidación como eje transversal de la gestión universitaria. Una de las principales barreras es la *resistencia al cambio* por parte de ciertos actores acostumbrados a modelos jerárquicos tradicionales. Estas estructuras verticales tienden a perpetuar el autoritarismo, limitando la apertura hacia modelos más participativos y éticamente sustentados, donde se privilegia el diálogo, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida.

Otra dificultad relevante es la *falta de formación ética específica* en algunos directivos o docentes, quienes muchas veces han sido promovidos por amistad, méritos académicos o administrativos sin una preparación adecuada en liderazgo humanista, gestión moral o resolución de conflictos desde una perspectiva ética. La carencia de una formación ética-moral puede traducirse en decisiones reactivas, pueden fácilmente incurrir en acciones de corrupción, en incumplimiento de normativa o en una especie de autorreferenciales, carentes de reflexión sobre sus implicaciones humanas y sociales.

Para una buena gestión de la educación superior, es necesario asegurar una buena formación en valores que garantice procesos de calidad ya que: “La educación en y con valores constituye un pilar fundamental en la lucha contra la corrupción y otros males sociales, moldea actitudes y comportamientos de las personas hacia la consecución de una sociedad más justa y ética” (Aguilar Gordón, 2024, p. 187).

Además, persisten *asimetrías de poder* que impiden una participación auténtica de los estudiantes en los procesos decisorios. Aunque se promueve su inclusión formal en órganos colegiados, en la práctica su voz puede ser minimizada o simbólica, lo que va en contra de los principios de equidad, inclusión y justicia que sustentan una ética institucional genuina. A esto se suma la *sobrecarga administrativa*, que reduce los tiempos y espacios necesarios para la reflexión ética colectiva, generando ambientes laborales marcados por la urgencia operativa y la escasa deliberación crítica.

Otro factor que dificulta la implementación ética es la *presión institucional por resultados cuantitativos*, especialmente en contextos de acreditación o evaluación externa. Esta lógica de rendimiento puede desplazar los fines humanistas y éticos de la educación superior, priorizando indicadores técnicos sobre la formación integral. A ello se agrega la *ambigüedad institucional*, donde existe una brecha entre los valores declarados en los documentos oficiales y las prácticas reales dentro de la comunidad universitaria, generando desconfianza, cinismo o apatía entre los actores.

Finalmente, es frecuente encontrar *conflictos de interés no declarados* en espacios de poder institucional, los cuales erosionan la credibilidad del liderazgo, minan la justicia organizacional y generan desigualdades persistentes. En conjunto, estos factores demandan un compromiso serio con la formación ética, la revisión crítica de las estructuras de poder y la creación de una cultura institucional basada en la coherencia, la transparencia y el respeto por la dignidad humana.

El gestor educativo universitario tiene una doble responsabilidad ética: como profesional que administra recursos y decisiones institucionales, y como líder que modela valores ante toda la comunidad universitaria. Su perfil ético debe estar marcado por la integridad personal, el compromiso con la misión institucional, la coherencia entre discurso y acción, la justicia y la apertura al diálogo. En un tiempo en que las universidades deben formar no solo profesionales, sino ciudadanos éticos, el ejemplo del gestor es más influyente que cualquier política escrita.

Algunas instituciones de educación superior, en coherencia con su identidad y su compromiso con los jóvenes, deben consolidar un modelo de gestión y convivencia basado en la ética relacional, la responsabilidad compartida y el respeto profundo a la dignidad de cada persona. Promover relaciones éticas entre directivos, docentes y

estudiantes no solo mejora la vida institucional, sino que forma ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa, inclusiva y solidaria.

Conclusiones

La aplicación ética se traduce en acciones concretas, como consultar al equipo docente antes de realizar cambios importantes, resolver conflictos mediante el diálogo y asignar tareas considerando capacidades y cargas previas.

La gestión de una institución universitaria debe estar sustentada en una ética institucional clara y coherente. Los valores de justicia, responsabilidad, transparencia, respeto e integridad son principios que permiten orientar decisiones que afectan directamente a personas, procesos y resultados formativos. Lejos de ser principios abstractos, estos valores se manifiestan en acciones concretas que fortalecen la legitimidad de la gestión, la calidad de la educación y el bienestar de la comunidad universitaria.

Es necesario formar gestores competentes técnicamente, líderes académicos éticos y comprometidos con los fines superiores de la educación superior. La ética del líder universitario implica escuchar, incluir y ser coherente entre su discurso transformador y sus prácticas cotidianas como sugería Freire (1970). Implementar una gestión universitaria transparente requiere establecer mecanismos concretos de control ético y supervisión institucional, como políticas de acceso a la información pública.

Las universidades deben garantizar el acceso claro, oportuno y completo a la información administrativa, académica y financiera, tanto para su comunidad como para organismos externos. Esto incluye: publicación de presupuestos, licitaciones y contratos; acceso a criterios y resultados de concursos, becas y promociones; difusión de informes de gestión, evaluaciones institucionales y auditorías.

El acceso libre a la información es la herramienta más eficaz para reducir espacios de opacidad y fortalecer el control ciudadano.

Desarrollar sistemas internos de evaluación y auditoría ética ya que la universidad debe establecer unidades de control interno que no solo fiscalicen lo financiero, sino también los procesos de calidad, ética profesional y equidad institucional. Estas unidades deben evaluar periódicamente el cumplimiento de políticas y reglamentos; detectar riesgos éticos o conflictos de interés; promover la mejora continua desde una perspectiva preventiva y formativa.

Construir una cultura organizacional basada en la ética ya que más allá de los instrumentos técnicos, la cultura institucional debe promover una actitud ética com-

partida que implica formación en ética pública para autoridades, docentes y personal administrativo; fomento del liderazgo ético y ejemplar; canales seguros para denuncias y protección de denunciantes.

La integridad organizacional no se impone por normas, sino que se construye desde el ejemplo, la coherencia y la confianza determinada por transparencia, la difusión pública de la información relevante sobre prácticas educativas positivas, resultados de investigación, vinculación con la sociedad, resultados de la evaluación del desempeño docente que determina nuevos mecanismos para repensar y diseñar planes de mejora en diálogo con los propios involucrados.

La creación de comité de ética institucional que evalúa casos de conflicto de interés y asesora a la alta dirección sobre decisiones sensibles.

La transparencia y la rendición de cuentas no solo responden a exigencias normativas, sino que constituyen pilares esenciales de una gestión universitaria ética, participativa y orientada al bien común. Al establecer mecanismos éticos de control y supervisión, la universidad fortalece su legitimidad, previene prácticas indebidas y promueve una cultura institucional basada en el respeto, la responsabilidad y la integridad.

En contextos donde la confianza en las instituciones se ve debilitada, la universidad está llamada a ser un faro de conducta moral, justicia y servicio público, deberá trabajar por el fortalecimiento del clima institucional positivo, lo que mejora la convivencia y el sentido de pertenencia; incrementar la confianza entre los actores universitarios, lo que facilita la colaboración y la innovación; buscar mecanismos para la reducción de conflictos derivados de prácticas arbitrarias o autoritarias; establecer políticas que contribuyan para el mejoramiento del rendimiento académico y bienestar estudiantil, al sentirse valorados y escuchados; establecer mecanismos de una proyección coherente de los valores institucionales.

La educación superior en general y la educación universitaria ecuatoriana en particular debe consolidar un modelo de gestión y convivencia basado en la ética relacional, la responsabilidad compartida y el respeto a la dignidad de cada persona. Las relaciones éticas entre directivos, docentes y estudiantes mejoran la vida institucional y forman ciudadanos capaces de construir una sociedad más justa, inclusiva y solidaria.

Referencias bibliográficas

Aguilar Gordón, F. (2024). La educación en valores como principio dinamizador de la práctica educativa. En J. M. Touriñán López y L. Touriñán Morandeira (coords.), *Pedagogía y*

- educación, en perspectiva mesoaxiológica: cuestiones aplicadas* (pp. 139-190). REDIPE. <https://bit.ly/45cGoQW>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Boisier, S. (2001). La universidad y el desarrollo territorial en América Latina. *Revista Universidades*, 24(2), 13-20.
- Bolívar, A. (2012). *Dirección y liderazgo en las instituciones educativas*. Síntesis.
- CEAACES. (2023). *Lineamientos para el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior del Ecuador*. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Covey, S. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Free Press.
- Cullen, C. (1997). *Ética y educación: una ética para la diversidad*. Paidós.
- Daher Nader, J., Sánchez Hernández, C. A. y Mayorga Albán, A. (2025). Importancia del rol del comité de ética de investigación de seres humanos de la Universidad de Guayaquil. *FACSAUD-UNEMI*, 9(16), 131-139. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8360vol9iss16.2025pp131-139p>
- De la Cruz, J. (2022). *Humanismo y gestión universitaria: desafíos éticos y sociales*. Editorial Académica Española.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology-Center for Advanced Educational Services.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Gairín Sallán, J. y Pérez Gómez, A. I. (2019). *Gobernanza y estructuras universitarias: debate sobre la desburocratización*. Graó.
- Habermas, J. (1984). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Han, B. C. (2023). *La sociedad de la transparencia*. Herder.
- Jonas, H. (1979). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder.
- Kant, I. (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. s. e.
- Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review.
- Rawls, J. (1971). *Teoría de la justicia*. Harvard University Press.
- Ruíz Cueva, J., Pinedo, L., Barbarán, P. y Pretell, L. (2022). Gestión del Gobierno Abierto y uso del portal de transparencia en una universidad pública peruana. *Revista Enfoque*, 13(1), 73-81. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.799>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. s. e.
- Tiglaio, M., Valencia, P. y Hurtado, C. (2022). Planeación estratégica en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Educación y Gestión*, 8(2), 45-68.
- Transparencia Internacional (2020). *Principios para la transparencia en la educación superior*. TI.
- Tünnermann Bernheim, C. (2021). *Educación superior y democracia en América Latina*. CLACSO.
- UNESCO-IESALC. (2023). *Gobernanza y transparencia en la educación superior de América Latina y el Caribe*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

- Villarroya Gaudó, M. (2025, 27 de febrero). *Llamo a la responsabilidad democrática de toda la comunidad universitaria*. Cadena SER, Zaragoza. <https://bit.ly/4mpSUMf>
- Vizcaíno Cárdenas, G. S. y Yáñez Borja, W. A. (2024). Liderazgo transformacional y legitimidad: caso universitario en Ecuador. *Revista CEA*, 10(24), e2834. <https://doi.org/10.22430/24223182.2834>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. s. e.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. FCE. (Obra original publicada en 1922).