



Universidad de Tarapacá, Chile. Edificio Física

ÉTICA INSTITUCIONAL AL INTERIOR DE UNA UNIVERSIDAD CATÓLICA. REFLEXIONES, OPORTUNIDADES Y FUTURO

POR IGNACIO SÁNCHEZ, DIEGO DURÁN Y EMILIO RODRÍGUEZ*

El objetivo de este artículo es actualizar la comprensión del concepto de ética en las organizaciones universitarias, en especial de una universidad católica, considerando el contexto global actual y los retos y desafíos que enfrentan estas instituciones. En este trabajo se abordan algunos aspectos teóricos que sustentan la gestión universitaria, tales como la identidad y misión de la universidad, el compromiso ético de sus autoridades, la gobernanza, el liderazgo y la transparencia institucional, entre otros. En síntesis, el artículo se centra en los fundamentos que orientan y configuran la gestión universitaria de calidad orientada a servir al país.

* Ignacio Sánchez es profesor titular de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Diego Durán es Coordinador académico Sistema interno de aseguramiento de la calidad de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Emilio Rodríguez es rector de la Universidad de Tarapacá.

Las universidades, instituciones de larga tradición y de gran relevancia para el desarrollo de los países, constituyen espacios dedicados a la docencia, la formación, la investigación, la creación y la transferencia del conocimiento, junto con una vinculación significativa con el entorno. Desde sus orígenes, estas instituciones han asumido una responsabilidad ética singular y de profundo impacto para la sociedad. Además de transmitir nuevos conocimientos, deben promover principios que impulsen la reflexión, el pensamiento crítico y original en profundidad, el respeto por la inclusión y la diversidad, la innovación docente, y la investigación de frontera, la apertura a nuevas ideas y un compromiso y servicio permanentes hacia la sociedad. Todo esto en un marco de libertad académica y autonomía universitaria.

En el caso particular de las universidades católicas, se espera que aporten un enfoque original y distintivo, pues además de los aspectos mencionados, están llamadas a ser espacios de diálogo entre la fe y la razón, con el propósito de avanzar hacia una comprensión más completa e integral del ser humano. Tal como lo expresa la Constitución Apostólica *Ex corde Ecclesiae*:

Nacida del corazón de la Iglesia, la Universidad Católica se inserta en el curso de la tradición que remonta al origen mismo de la Universidad como institución. Su tarea privilegiada es la de unificar en el trabajo intelectual dos órdenes de realidades que muy a menudo se tiende a oponer como si fuesen antitéticas: la búsqueda de la verdad y la certeza de conocer ya la fuente de la verdad.²

Señala además que: “es un honor y una responsabilidad de la Universidad Católica consagrarse sin reservas a la *causa de la verdad*. Es ésta su manera de servir, al mismo tiempo, a la dignidad del hombre y a la causa de la Iglesia”³. Esto permite que, al integrar la dimensión de la trascendencia y el diálogo entre la Filosofía y la Teología como elementos centrales del *ethos* universitario, se pueda alcanzar un aporte singular y sustantivo a la sociedad. En palabras de san Juan Pablo II, en su carta encíclica *Fides et ratio*: “La fe y la razón son como dos alas sobre las que el espíritu humano se eleva a la contemplación de la verdad”⁴.

De allí que resulte tan relevante evaluar el funcionamiento y el desarrollo ético de estas instituciones. La reflexión en torno a la ética

La reflexión en torno a la ética institucional y al quehacer de sus autoridades no puede reducirse solo a normas administrativas o declaraciones de principios, sino que estos deben ser efectivamente implementados e integrados en la cultura organizacional, de forma que orienten la práctica diaria y en particular, la toma de decisiones estratégicas de la universidad.

² Juan Pablo II; Constitución Apostólica *Ex corde Ecclesiae* sobre las Universidades Católicas. Ciudad del Vaticano, 15 de agosto 1990.

³ Ídem.

⁴ Juan Pablo II; Carta Encíclica *Fides et ratio*, sobre las relaciones entre fe y razón. Ciudad del Vaticano, septiembre 1998.

institucional y al quehacer de sus autoridades no puede reducirse solo a normas administrativas o declaraciones de principios —los que sin duda son muy importantes—, sino que estos deben ser efectivamente implementados e integrados en la cultura organizacional, de forma que orienten la práctica diaria y, en particular, la toma de decisiones estratégicas de la universidad.

Definiciones y contexto

La ética institucional en el ámbito universitario se define como el conjunto de principios y valores que guían la conducta de la comunidad universitaria, incluidas de manera especial, sus autoridades y, de forma amplia, profesores, profesionales, personal administrativo y estudiantes. En los últimos años, este concepto ha evolucionado hacia una visión más compleja e interdisciplinaria, que incorpora, de manera destacada, la preocupación por la convivencia universitaria, la dignidad de la persona, el buen trato, la justicia laboral, la equidad de género, la honestidad e integridad académica, la responsabilidad social, entre otros aspectos.⁵

La implementación de la ética aplicada en la universidad se presenta en la forma en que se identifican, abordan y gestionan los problemas que tienen una dimensión ética, como los conflictos de interés, la gestión académica —por ejemplo, la transparencia en los procesos de contratación, evaluación y promoción académica—, la integridad en el desarrollo de la investigación, la promoción de la equidad de género, la garantía de estándares de docencia

de calidad, y la transparencia en la gestión de los recursos económicos, entre otros. En todos estos procesos, el ejercicio de un liderazgo ético resulta fundamental para impregnar a la institución de una orientación ética integral.

“Es esencial que nos convenzamos de la prioridad de lo ético sobre lo técnico, de la primacía de la persona humana sobre las cosas, de la superioridad del espíritu sobre la materia”. (Ex corde Ecclesiae)

Resulta crucial poder reconocer el impacto y la influencia de las principales autoridades en el modelo de relación ética que se desarrolla en una institución. Las autoridades universitarias deben ser plenamente conscientes de su rol como referentes, lo que conlleva proyectar un comportamiento ejemplar, la toma de decisiones prudentes, con visión y determinación —que sitúen a la persona en el centro de sus acciones—,

la asunción de riesgos responsables y manteniendo siempre la mirada en el bien común y en los principios fundantes de la institución.

Ética al interior de las organizaciones universitarias

El concepto de ética institucional en las universidades tiene un carácter integral, que abarca tanto a las personas —estudiantes, profesores, profesionales y personal administrativo—

⁵ Cortina, Adela; *Ética y universidad: Por una comunidad responsable*. Editorial Tecnos, 2021.

como a la institución en su conjunto. Es la forma en que la institución ha definido abordar las problemáticas éticas que la afectan. Los principios generales que deben regir su quehacer se pueden resumir en los siguientes: integridad, entendida como el actuar con honestidad y coherencia; responsabilidad, que implica asumir las consecuencias de las decisiones y acciones adoptadas, y justicia y equidad, que se relaciona con tratar a todos de manera ecuánime, evitando todo tipo de discriminación.⁶



Universidad Católica del Maule

A estos principios se suma, de manera especial, el respeto a la dignidad de las personas, que reconoce y valora a cada miembro de la comunidad universitaria, la diversidad de ideas y de culturas; junto con la transparencia, orientada a garantizar el acceso a la información y a asegurar procedimientos objetivos en la gestión de recursos y en la toma de decisiones administrativas. Estos aspectos fundantes de un entorno ético son los que de manera prioritaria deben estar presentes en la institución. En el sector público, la ética se

expresa en la probidad, entendida como actuar en función del interés público o superior, priorizando este interés sobre las aspiraciones individuales o grupales.

Estos principios deben aplicarse en todas las funciones que desarrolla la universidad: docencia, investigación, gestión, vinculación con el medio y, especialmente en las relaciones interpersonales al interior de la comunidad universitaria. Así lo señala *Ex corde Ecclesiae*: “Es esencial que nos convenzamos de la prioridad de lo ético sobre lo técnico, de la primacía de la persona humana sobre las cosas, de la superioridad del espíritu sobre la materia”.⁷

Por otra parte, la identidad de una institución de educación superior —aquello que desea ser y su razón de ser— es el resultado de la acción concertada de todos sus integrantes, bajo la orientación de quienes la dirigen. En la medida en que las autoridades sean capaces de transmitir a toda la comunidad universitaria la misión específica que la compromete, será posible avanzar en el cumplimiento efectivo de dicha misión.

⁶ Amaral, Alberto, Jones, Glen A., & Karseth, Berit; *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*. Springer, 2002.

⁷ Op.cit. *Ex corde Ecclesiae*.

La formulación clara de esta misión constituye un instrumento fundamental para lograr unidad de propósito entre todos los miembros de la organización, orientando sus comportamientos hacia una dirección común. Para ello, los canales de comunicación interna deben ser amplios, accesibles, transparentes y bien conocidos. Además, es deseable que las decisiones relevantes sean adoptadas de manera colegiada, con el fin de conferir mayor legitimidad y solidez a las opciones definidas y, en especial, a sus eventuales consecuencias.

El lugar que se otorgue a la ética en la definición de la misión institucional terminará por incidir directamente en la dimensión ética de los comportamientos individuales y colectivos de la comunidad universitaria. En un sentido amplio, la visión institucional refleja la manera en que la organización concibe y anticipa su futuro, y, por ende, en los esfuerzos realizados para lograr esa meta. La visión expresa la percepción del lugar que la universidad espera ocupar en el porvenir y define la ruta para concretar su misión específica.

En este sentido, la visión describe el camino a seguir para alcanzar la misión, la cual representa el propósito más general de la organización —la razón de su existencia—, señala el cómo se pretende lograr esa misión. Por lo tanto, misión y visión son conceptos complementarios: el primero tiene relación con las responsabilidades asumidas por la organización, y el otro es el enfoque a seguir para su cumplimiento. Por ello, el peso que se atribuya a la ética en la formulación de la visión es de gran relevancia, ya que influirá directamente en la definición de su misión específica.⁸



Pontificia Universidad Católica de Chile

⁸ Marginson, Simon; “Higher education and public good”. *Higher Education Quarterly* 65(4), 2011, pp. 411–433.

Identificación con la institución

En las universidades resulta indispensable desarrollar una ética aplicada rigurosa, sustentada en una reflexión filosófica y en la participación interdisciplinaria de los distintos miembros de la comunidad. Este enfoque permite definir de manera concreta cómo los fundamentos y principios éticos se traducen en la vida práctica de la institución, en sus diversas dimensiones.

Es especialmente relevante y necesario que las universidades, particularmente aquellas de identidad católica, otorguen prioridad al fortalecimiento de su propia cultura ética. Así, el desarrollo de esta disciplina en la universidad tiene como propósito impulsar la docencia y la investigación interdisciplinaria, con el fin de generar conocimiento que enriquezca la construcción de propuestas y soluciones frente a situaciones contingentes, así como el diseño de estrategias que guíen la toma de decisiones. Como universidad, se tiene la misión de buscar la verdad; y como universidad católica, esta búsqueda se fundamenta en la convicción de que es posible aproximarse a la verdad mediante la integración de la fe y la razón.

Quienes forman parte de organizaciones orientadas al bien común y socialmente responsables, como es el caso de las universidades, experimentan de manera natural un sentimiento de orgullo por pertenecer a ellas y por contribuir a dar respuesta a las demandas de la sociedad. Este sentido de pertenencia y de contribución al bien común puede explicar la permanencia prolongada de un número significativo de miembros dentro de la comunidad universitaria, un fenómeno que se observa en las universidades, y que es también el caso de la propia Universidad Católica, que además se reconoce como parte de la Iglesia y se inserta en una identidad específica.

En la medida en que las universidades contribuyen efectivamente al desarrollo de la sociedad, es posible evaluar y reconocer una excelencia institucional, concepto que se asocia tanto con la calidad de su quehacer como con su prestigio. Así, cuando los miembros de la organización se sienten orgullosos de pertenecer a ella, cabe esperar un mayor nivel de compromiso e identificación con su misión y objetivos. La calidad de los comportamientos al interior de las organizaciones y su dimensión ética impactan de manera directa tanto en sus propios integrantes como en aquellos a quienes estos sirven, generando o debilitando la confianza.⁹

El lugar que se otorgue a la ética en la definición de la misión institucional terminará por incidir directamente en la dimensión ética de los comportamientos individuales y colectivos de la comunidad universitaria. En un sentido amplio, la visión institucional refleja la manera en que la organización concibe y anticipa su futuro, y, por ende, en los esfuerzos realizados para lograr esa meta.

⁹ García Guilianny, Jesús Enrique, Paz Marcano, Annherys, & Cardeño Portela, Edwin; "Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia". *Opción*, 34(86), 2019, pp. 696-730; Frescas Villalobos, Raúl Hiram; "Liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en universidades públicas". *QVADRATA. Estudios sobre educación, artes y humanidades*, 5(10), 2021, pp. 45-60; Martínez, M. & Villalobos, C. "Liderazgo universitario y ética institucional". *Revista de Educación Superior*, 49(1), 2020, pp. 45-63.

Confianza y transparencia

La confianza que generan las universidades en el entorno nacional, al estar comprometidas con el desarrollo del país y al cooperar con el crecimiento intelectual y humano de las comunidades en que están insertas, constituye un aporte a la cohesión social. Esto es de particular importancia si se consideran los objetivos formativos que estas instituciones persiguen. En los últimos años, las universidades en nuestro país han sido ampliamente reconocidas por su prestigio en la sociedad. Entre los factores que han contribuido a este reconocimiento destacan su capacidad de análisis, acompañamiento y formulación de propuestas frente a desafíos de gran envergadura, como lo fueron el estallido social, la pandemia y los procesos constitucionales, circunstancias que permitieron a las universidades demostrar su compromiso con la ciudadanía y con el devenir del país.

Los conceptos de eficiencia, eficacia y calidad han pasado a ser hoy parte del acervo y del lenguaje común de la mayoría de las organizaciones, las que se han profesionalizado, perfeccionado sus técnicas, los métodos y todos los recursos utilizados para lograr sus metas. De allí surge entonces que la ética deba formar parte de los aspectos de formación de quienes trabajan en las universidades, pues es un componente esencial de la profesionalización de su gestión.¹⁰

Una institución ética promueve la honestidad, la equidad, el respeto a la dignidad humana y la responsabilidad social. Estos valores se manifiestan no solo en el comportamiento de sus líderes, sino también en las políticas internas, los sistemas de incentivos y las prácticas cotidianas al interior de la organización.

Una institución ética promueve la honestidad, la equidad, el respeto a la dignidad humana y la responsabilidad social. Estos valores se manifiestan no solo en el comportamiento de sus líderes, sino también en las políticas internas, los sistemas de incentivos y las prácticas cotidianas al interior de la organización. Las instituciones que operan con altos estándares éticos fomentan un clima organizacional positivo, atraen talento comprometido y logran un mayor nivel de confianza en la sociedad.

La gestión universitaria debe regirse por principios éticos que aseguren su legitimidad y eficacia. La transparencia en la presentación de resultados, indicadores y datos objetivos sobre el desempeño de la institución es esencial para generar confianza, evitando así la desinformación y las sospechas infundadas que alimentan la desconfianza. La rendición de cuentas implica no solo el cumplimiento de normas legales, sino también la disposición a explicar decisiones y corregir errores.¹¹

Del mismo modo, la transparencia en la comunicación interna fortalece la credibilidad institucional y refuerza el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. Los líderes

¹⁰ Estermann, T.; *Diversity and Inclusion in Higher Education Institutions*. EUA Publications, 2023; Floridi, Luciano, Cows, Josh, Beltrametti, Monica, et al.; "People's Ethical Framework for a Good AI Society". *Minds and Machines*, Volume 28, 2018, pp. 689-707.

¹¹ Leal Filho, Walter, Salvia, Amanda Lange, Pretorius, R. W., et al. *Sustainability leadership in higher education institutions*. Springer, 2022.

deben demostrar perseverancia en su visión, manteniendo la orientación estratégica incluso ante dificultades, y a la vez adaptándose con flexibilidad a las circunstancias cambiantes.¹²

La participación de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la legitimidad institucional, garantizando que los distintos actores tengan oportunidad de expresar sus opiniones y que estas sean debidamente consideradas. Un código de ética bien difundido y aplicado constituye una herramienta valiosa para orientar la acción institucional y resolver dilemas éticos, además de ser un marco de referencia para la conducta individual y colectiva. La formación ética puede extenderse a todos los niveles, promoviendo una cultura de compromiso y responsabilidad compartida.

Gobernanza y buenas prácticas

La gobernanza universitaria se define como un sistema complejo de estructuras, procesos y relaciones, que permite a las instituciones ejercer autoridad, tomar decisiones, establecer políticas y garantizar su funcionamiento interno y su articulación con el entorno. En las últimas décadas, la gobernanza de las universidades se ha consolidado como un eje central en los estudios de educación superior, dada su relevancia para comprender cómo estas instituciones se organizan, gestionan y transforman en los diversos contextos nacionales e internacionales. Desde esa perspectiva, se cumple tanto con las normativas internas que nacen de sus principios e ideales y las externas que provienen de las normas que regulan el quehacer del sistema a nivel nacional.¹³

Numerosas organizaciones han implementado buenas prácticas y mecanismos innovadores para fortalecer tanto su gobernanza como su cultura ética. Entre estas medidas se destacan: a) códigos de ética institucional que orientan la conducta de los miembros de la organización, delimitan comportamientos aceptables y establecen sanciones para las conductas indebidas; b) canales formales para la recepción y tramitación de denuncias; c) evaluaciones de impacto ético de decisiones y políticas; d) programas de capacitación continua en valores y liderazgo ético; e) prácticas de transparencia activa, rendición de cuentas, y difusión de información relevante. Todas estas medidas impulsadas a la luz del valor de la persona, pero conscientes de la fragilidad del ser que es parte constitutiva de su realidad y que, por lo tanto, también responden a procesos de acompañamiento, formación y desarrollo.¹⁴

¹² Transparency International; *Global Corruption Report: Education*. TI Publications, 2023.

¹³ Crane, Andrew & Matten, Dirk; *Business Ethics*. Oxford University Press, 2019; UNESCO; *Ethics and Higher Education: Policy and Practice*. UNESCO Publishing, 2022; Aznar, Hugo; *Comunicación responsable: deontología y autorregulación de los medios*. Ariel, Barcelona, 2022 (1999).

¹⁴ Copp, David, Hampton, Jean and Roemer, John E., eds.; *The Ideal of Democracy*. Cambridge University, 1993; Bleiklie, Ivar, Kogan, Maurice; "Organization and Governance of Universities". *High Educ Policy* 20, 2007, pp.

Autonomía universitaria y libertad académica

Desde sus orígenes, se ha considerado que la autonomía constituye un valor fundamental de las instituciones universitarias, ya que toda universidad debe ser, y desarrollarse, de manera libre. Sin embargo, esta autonomía puede verse amenazada desde al menos tres frentes, tanto externos como internos. El primer factor de riesgo corresponde a la injerencia de agentes externos, especialmente del Estado, de los diferentes gobiernos y autoridades, que históricamente —en todos los países— han intentado influir en ocasiones más allá de sus atribuciones con el objetivo de regular el sistema de educación superior. En los últimos meses se han observado conflictos en torno a la autonomía académica y la asignación de financiamiento entre el gobierno de los Estados Unidos y destacadas universidades que han liderado el desarrollo de la educación superior a nivel mundial. Ningún país está exento de

estos riesgos, que se presentan cuando se confunden las esferas de acción y se transgreden los límites que corresponden al ámbito institucional.¹⁵

En la propia Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) se señala expresamente que:

la autonomía de la Universidad es condición necesaria para que ella pueda realizar un servicio eficiente y fecundo. Esto no significa que la Universidad intente situarse al margen del ordenamiento jurídico del país, sino que afirma su derecho inalienable a definir sus finalidades específicas sin interferencias indebidas de autoridades extrañas a ella, a manejar su administración interna y sus recursos con libertad responsable, y sin más limitaciones que las que estrictamente imponga el bien común.¹⁶

La autonomía constituye un valor fundamental de las instituciones universitarias, ya que toda universidad debe ser, y desarrollarse, de manera libre. Sin embargo, esta autonomía puede verse amenazada desde al menos tres frentes, tanto externos como internos.

De este modo, en las universidades católicas —cuyas misión y visión se encuentran alineadas con el magisterio de la Iglesia y en cuyo quehacer la búsqueda de la verdad tiene un sentido trascendente y central—, el rol de la Iglesia es orientar el sentido de identidad y misión institucional, resguardando al mismo tiempo el debido respeto, diferenciación y distancia respecto de las labores propias de docencia, investigación y vinculación con el medio, en un contexto normado, tanto interna como externamente.

Un segundo riesgo proviene del ámbito interno, en la forma de intentos de captura ideológica por parte de ciertos grupos de estudiantes o académicos. Estos intentos pueden manifestarse en actos de cancelación —fenómeno observado tanto en Chile como en otros países—, en el intento de perpetuar un pensamiento único a través de procesos de contratación sesgados y en la imposición de una “voz oficial” que limite la pluralidad de

477–493; Brunner, José Joaquín & Alarcón, Mario; “Evolución de la educación superior chilena desde la perspectiva del ecualizador de gobernanza”. *Education Policy Analysis Archives*, 31, 2023.

¹⁵ Dobbins, Michael, Knill, Christoph & Vögtle, Eva Maria; “An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance”. *High Educ* 62, 2011, pp. 665–683; Paradeise, Catherine, Reale, Emanuela, Bleiklie, Ivar, & Ferlie, Ewan; *University Governance. Western European Comparative Perspectives*. Springer, 2009.

¹⁶ *Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, Ediciones UC, 2021.

voces. Todos estos son riesgos reales, que hemos visto a nivel nacional e internacional en años recientes.

El tercer riesgo está asociado al poder económico. Las universidades requieren financiamiento externo para desarrollar sus actividades y proyectos en beneficio de la sociedad; sin embargo, estos aportes deben otorgarse sin condicionamientos que comprometan la libertad y autonomía del proyecto universitario. Estas amenazas son permanentes y exigen de las autoridades institucionales, especialmente de la máxima autoridad, una especial capacidad para identificar y gestionar oportunamente cualquier situación que ponga en riesgo la autonomía de la institución.¹⁷



Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

¹⁷ Rodríguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, Liliana, & Rodríguez-Ponce, Juan; “La influencia de los regímenes de gobernanza sobre la calidad de las titulaciones universitarias: un estudio exploratorio desde Chile”. *Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 2020, pp. 182-196; Solesin, Luca; *La gobernanza mundial de la Educación 2030: los desafíos que plantea un panorama en evolución*. UNESCO, 2020; Wise, Graham, Dickinson, Connie, Katan, Tuntiak, & Gallegos, María Cristina; “Inclusive higher education governance: managing stakeholders, strategy, structure and function”. *Studies in Higher Education*, 45(2), 2020, pp. 339-352.

Liderazgo académico. Actualidad y futuro

El liderazgo en la enseñanza superior debe sustentarse en la credibilidad académica. Un líder universitario debe tener una sólida formación disciplinar y una trayectoria de contribuciones

académicas. Esta base es crucial para construir legitimidad dentro de la comunidad universitaria, especialmente entre sus pares. El liderazgo que emerge del respeto académico otorga una autoridad moral más perdurable que aquella que deriva únicamente de la posición jerárquica. La credibilidad de un líder universitario depende de su integridad personal, de la transparencia en la toma de decisiones y de un compromiso demostrado con los valores fundamentales de la vida académica. El liderazgo debe inspirar confianza, generar entusiasmo y movilizar la energía colectiva hacia objetivos compartidos.

La credibilidad de un líder universitario depende de su integridad personal, de la transparencia en la toma de decisiones y de un compromiso demostrado con los valores fundamentales de la vida académica. El liderazgo debe inspirar confianza, generar entusiasmo y movilizar la energía colectiva hacia objetivos compartidos.

Cuando un líder actúa con integridad, justicia y transparencia, envía un mensaje claro sobre las expectativas institucionales. Esta coherencia entre el decir y el hacer no solo genera confianza, sino que también fortalece la credibilidad de la universidad frente a la sociedad. Además, los líderes académicos tienen la responsabilidad de promover un entorno en el que los valores éticos no sean simples declaraciones, sino principios incorporados a la vida universitaria. Esto implica impulsar políticas de integridad académica, promover la inclusión y la equidad en todos los niveles y asegurar procesos de toma de decisiones participativos y respetuosos.

Asimismo, el liderazgo académico tiene un papel clave en la resolución de conflictos y dilemas éticos, que son inevitables en cualquier comunidad humana. Su intervención oportuna y justa debe reforzar el compromiso institucional con la ética y la justicia. La capacidad de actuar con decisión, de priorizar objetivos estratégicos y de postergar los asuntos menos urgentes es fundamental para la eficacia institucional. Solo a través del diálogo informado, la confianza mutua y una visión compartida de los fines institucionales, el liderazgo puede ser verdaderamente eficaz.¹⁸

Uno de los aspectos centrales de la ética del líder universitario es el compromiso con el bienestar y el desarrollo de la institución. Al aceptar la conducción de la institución, la persona acepta promover y resguardar su misión, lo que exige comprender su historia y cultura; y proteger su identidad. De esto se desprenderán decisiones coherentes con la carta de navegación fundacional. Desde el punto de vista de las decisiones éticas, el líder promociona y apoya, con estas acciones, la misión de la institución. Por ello resulta indispensable que el líder tenga claridad de dicha misión, ya que solo aquellos líderes comprometidos con los valores institucionales, capaces de actuar con coherencia y promover

¹⁸ Engehardt Elaine E. et al; *The ethical challenges of academic administration*. Springer, 2010.

espacios éticos de convivencia, permitirán que las universidades cumplan cabalmente su función formativa y transformadora en la sociedad.

Sentido de comunidad

En *Ex corde Ecclesiae* hay una mención especial al rol de la comunidad en la universidad. Indica que “la Universidad Católica debe poseer una inspiración cristiana por parte de la comunidad universitaria como tal. Así, cada uno de sus miembros promueve su unidad y contribuye a mantener y reforzar el carácter católico de la institución”¹⁹. Siguiendo esta misma línea, nuestra Declaración de Principios destaca que

la Universidad es una comunidad académica que tiene una vocación de servicio al bien común. Lo debe servir ante todo mediante su actividad propia y específica que se realiza primordialmente en la búsqueda de la verdad, a través del cultivo del saber y de la educación.²⁰

Por ello,

la Universidad asigna máxima importancia al diálogo entre fe y razón, de modo que se pueda ver más profundamente cómo ambas se encuentran en la única Verdad. Orientada por la teología, y con la colaboración irrenunciable de la filosofía, la Universidad impulsa formas de intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de las distintas Unidades Académicas. Sobre la base de una antropología y moral cristianas, la Universidad aspira a lograr una educación sólida, arraigada en las ciencias, las artes y las humanidades.²¹

En esta misma perspectiva, el Papa Francisco, en su discurso en la Universidad Católica, señaló que “educar para la convivencia no es solamente adjuntar valores a la labor educativa, sino generar una dinámica de convivencia dentro del propio sistema educativo. No es tanto una cuestión de contenidos sino de enseñar a pensar y a razonar de manera integradora.” Y agregó:

Tal proceso de alfabetización exige trabajar de manera simultánea la integración de los diversos lenguajes que nos constituyen como personas. Es decir, una educación —alfabetización— que integre y armonice el intelecto, los afectos y las manos, es decir, la cabeza, el corazón y la acción.²²

Y en esta misma línea, la Declaración de Principios establece que las autoridades universitarias tienen el deber de asegurar que la participación se ejerza efectivamente, y que en cada actividad se procure siempre incluir a los más idóneos para entenderla y desarrollarla. Los miembros de la comunidad universitaria están llamados a realizar una obra cultural, fruto de amplia colaboración, original y creativa.²³

“Educar para la convivencia no es solamente adjuntar valores a la labor educativa, sino generar una dinámica de convivencia dentro del propio sistema educativo. No es tanto una cuestión de contenidos sino de enseñar a pensar y a razonar de manera integradora”. (Francisco en la UC)

¹⁹ O.cit. *Ex corde Ecclesiae*.

²⁰ *Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, Ediciones UC, 2021.

²¹ Ídem.

²² Francisco; Viaje Apostólico del Santo Padre Francisco a Chile: *Discurso en la Pontificia Universidad Católica de Chile*. 17 de enero 2018.

²³ *Declaración de Principios de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, Ediciones UC, 2021.

Todos estos documentos respaldan de forma explícita el compromiso ético de la universidad con el desarrollo integral de su comunidad. Su presencia configura un marco normativo que respalda el funcionamiento de la organización en su estructura fundamental.

Convivencia universitaria

En la actualidad, uno de los principales desafíos de las instituciones de educación superior es promover una sana y armónica convivencia que permita el desarrollo integral de la comunidad universitaria. Las universidades son lugares privilegiados de encuentro intergeneracional, de gran valor inclusivo, tolerante y formativo, donde los jóvenes se enfrentan —a veces por primera vez— a la diversidad social, cultural y personal de sus pares. Esta experiencia y este encuentro tan significativo explican en gran medida la importancia que los jóvenes le dan a la vida universitaria.

Se aspira a realizar un trabajo conjunto que busque el bienestar y la participación de todos los estamentos de la comunidad, manteniendo un espíritu de trabajo riguroso y altos estándares de calidad, lo que ciertamente debe caracterizar a nuestras universidades. Esto es especialmente importante en el caso de los estudiantes, quienes presentan altas tasas y frecuencia de trastornos de salud mental, situación agravada por factores de riesgo como la falta de redes familiares, una mayor vulnerabilidad, las brechas académicas y las elevadas exigencias de la vida universitaria.

En *Fratelli tutti*, el Papa Francisco señala que

los educadores y los formadores que, en la escuela o en los diferentes centros de asociación infantil y juvenil, tienen la ardua tarea de educar a los niños y jóvenes, están llamados a tomar conciencia de que su responsabilidad tiene que ver con las dimensiones morales, espirituales y sociales de la persona. Los valores de la libertad, del respeto recíproco y de la solidaridad se transmiten desde la más tierna infancia.²⁴

Nos invita el Papa, de manera especial, a una relación cercana con los jóvenes, para comprenderlos y ayudarlos a relacionarse. “Acercarse, expresarse, escucharse, mirarse, conocerse, tratar de comprenderse, buscar puntos de contacto, todo eso se resume en el verbo ‘dialogar’”.²⁵



Universidad Católica de la Santísima Concepción

²⁴ Francisco; Carta Encíclica *Fratelli tutti*, sobre La fraternidad y la amistad social. Octubre 2020.

²⁵ Ídem.

Dentro de la universidad tenemos el gran desafío de construir una convivencia que sea ejemplo y testimonio para la vida en sociedad. El cuidado y la preocupación por el bienestar de la comunidad universitaria son necesarios para desarrollar la misión institucional y para ser un aporte real al desarrollo del país. Existen diferentes iniciativas para potenciar la participación de la comunidad —un objetivo primordial—, ya que cuando todos sus integrantes se sienten parte de la institución, se construye una mejor universidad al servicio del país. En este sentido resuenan las palabras de Francisco en su Encíclica *Laudato si'*, en que nos pide “el desafío urgente de proteger nuestra casa común incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral”²⁶.

Las mejores formas de relacionarse, el autocuidado, el respeto mutuo y la promoción de una calidad de vida sustentable en el diario vivir universitario deben ser una responsabilidad compartida por todos quienes conforman la comunidad. En este sentido, el aporte de los profesionales que apoyan el desarrollo de las actividades estudiantiles es fundamental. Para los jóvenes, aspectos como la vida interior, el cultivo de valores superiores, los hábitos de estudio, la conformación de grupos de trabajo, el cuidado del sueño y del descanso, así como la participación en actividades extracurriculares, deportivas y recreativas, están directamente relacionadas con un rendimiento académico.

Cada institución despliega diferentes acciones y estrategias para lograr esta mayor participación, tales como el estímulo a la contribución de los estudiantes; la promoción de la equidad de género; la eliminación de toda práctica de abuso; y la implementación de un Código de Honor que guíe la conducta de la comunidad, entre otras medidas. Todas estas acciones se orientan al fortalecimiento de la participación y al cuidado de cada uno de los miembros de la comunidad. Siguiendo las palabras del Papa Francisco en la UC, creemos que las universidades deben ser “verdaderos laboratorios de aprendizaje para la vida en comunidad”²⁷, donde los jóvenes adquieran las herramientas para aportar de forma integrada, inclusiva y comunitaria al futuro desarrollo de la nación.

Para los jóvenes, aspectos como la vida interior, el cultivo de valores superiores, los hábitos de estudio, la conformación de grupos de trabajo, el cuidado del sueño y del descanso, así como la participación en actividades extracurriculares, deportivas y recreativas, están directamente relacionadas con un rendimiento académico.

Resumen y conclusiones

El estudio de la ética institucional constituye, en sí mismo, un desafío aún pendiente en el desarrollo de las universidades. La evidencia empírica revela que el campo de la gobernanza universitaria ha transitado desde una etapa inicial, centrada en la gestión institucional y las reformas estructurales, hacia una fase de mayor madurez teórica, caracterizada por la integración de enfoques críticos e interdisciplinarios. Esta evolución refleja un avance que

²⁶ Francisco; Carta Encíclica *Laudato si'*, sobre el cuidado de la casa común. Junio 2015.

²⁷ Op.cit. Francisco, *Discurso en la Pontificia Universidad Católica de Chile*.

incorpora nuevos desafíos, los que se vinculan y complementan con el ethos de una universidad católica.

Es interesante avanzar en el impacto de la ética institucional en el diseño e implementación de la toma de decisiones estratégicas en las universidades, analizando sus respectivos efectos sobre los resultados institucionales. Esto es un desafío mayor, necesario y complejo para las universidades de identidad y misión católica al servicio de la sociedad. Planteamos que las instituciones universitarias requieren de un desarrollo riguroso de su dimensión ética, sustentado en una reflexión y participación de todos los miembros de la comunidad. Esto adquiere especial relevancia en las universidades católicas, donde el diálogo entre fe y razón, enriquecido por los aportes de la filosofía y la teología, puede contribuir a la consolidación de una cultura ética que se proyecte también a la sociedad.²⁸

Para ello, se requiere una visión y misión claras, una gobernanza y un liderazgo coherentes, y en especial un genuino compromiso de toda la comunidad universitaria. Las universidades católicas debemos tomar este desafío ético a nivel institucional, conscientes de la misión que nos cabe, en tanto universidades, de buscar la verdad, y en tanto católica, de que nos anima la certeza de acercarnos a una Verdad más completa y profunda mediante la integración de la fe y la razón. Este es un desafío colectivo que solo puede lograrse en comunidad, para así servir mejor al país.



Pontificia Universidad Católica de Chile, sede Villarrica

²⁸ Keenan, James F.; "Coming Home: Ethics and the American University". *Theological Studies*, 75(1), 2014, pp. 156–169.