

LIDERAZGO EDUCATIVO UNIVERSITARIO. IMPLICACIONES ÉTICAS E INTENCIONALIDADES COMPARTIDAS DESDE LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN

PUBLICACIÓN ANTICIPADA

El Comité Editorial de la revista Iustitia aprueba la publicación anticipada del presente manuscrito dado que ha culminado el proceso editorial de forma satisfactoria. No obstante, advierte a los lectores que esta versión en PDF es provisional y puede ser modificada al realizar la corrección de estilo y la diagramación del documento.

ACCEPTED FOR PUBLICATION

The Editorial Board of Iustitia approves the early publication of this manuscript since the editorial process has been satisfactorily completed. However, it warns readers that this PDF version is provisional and may be modified by proof-reading and document layout processes.

**Liderazgo educativo universitario: implicaciones éticas e intencionalidades compartidas
desde la universidad como institución**

*University educational leadership: Ethical implications and shared intentions from the university
as an institution*

Samuel Forero Buitrago

Licenciado en Filosofía, Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Licenciado en Teología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. Especialista en Gerencia de Instituciones de Educación Superior, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. Especialista en Liderazgo e Innovación Educativa, Universidad Santo Tomas, Tunja, Colombia. Magister en Teología con énfasis en Bioética, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. Magister en Hermenéutica Bíblica, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Estudios de Doctorado en Teología Moral, Instituto Católico de Paris, París, Francia. Doctor en Derecho, Universidad de Castilla - La Mancha, España.

samuel.forero@ustatunja.edu.co

<https://orcid.org/0009-0000-6226-5176>

Recibido: 14 de mayo de 2025

Aceptado: 8 de agosto de 2025

Cómo citar este artículo:

Forero Buitrago, S. (2025). Liderazgo Educativo Universitario. Implicaciones Éticas E Intencionalidades Compartidas Desde La Universidad Como Institución. *Iustitia*, (26). <https://doi.org/10.15332/iust.v23i26.3262>

Resumen

En esta investigación se cotejan algunos componentes importantes de la reflexión actual sobre liderazgo educativo universitario con la obra “La Universidad” de Alfonso Borrero Cabal. En esta correspondencia podemos destacar algunos criterios y rasgos importantes éticos e intencionalidades prácticas del funcionamiento organizacional que son válidos y actuales del trasegar administrativo de la educación superior. Se deriva la necesidad de conocer una serie de elementos de contexto referidos a la cultura universitaria, a los desafíos académicos y tecnológicos y a la calidad educativa inscritos en la vocación de servicio que la institución propende en la sociedad. Las distintas tensiones y entornos de relación originados al interior de la empresa universitaria ponen en vigencia la capacidad de un liderazgo que genere una sinergia de las distintas fuerzas internas del saber universitario que inciden directamente en la pertinencia, el conocimiento, la investigación y la demanda laboral en su radio de acción inclusiva y democrática.

Palabras clave: liderazgo educativo, educación superior, calidad académica, campus universitario, autonomía universitaria, liderazgo organizacional.

Abstract

This research compares some important components of current reflection on university educational leadership with Alfonso Borrero Cabal's work "The University." In this correspondence, we can highlight some important ethical criteria and features and practical intentions of organizational functioning that are valid and current in the administrative process of higher education. It leads to the need to understand a series of contextual elements related to university culture, academic and technological challenges, and educational quality, embedded in the institution's vocation of service to society. The various tensions and relational environments originating within the university enterprise highlight the capacity for leadership that generates a synergy of the different internal forces of university knowledge, directly impacting relevance, knowledge, research, and labor demand within its inclusive and democratic sphere of action.

Key words: Educational leadership, higher education, academic quality, university campus, university autonomy, organizational leadership.

Introducción

Los diversos cambios acaecidos en las últimas décadas de la educación superior en un mundo complejo, globalizado y en circunstancias de incertidumbre, muestran la importancia del poder de influencia del liderazgo educativo y el pensamiento estratégico para lograr alcanzar nuevos registros de exigencia, empoderamiento y calidad de los servicios sobre los elementos propios de la naturaleza universitaria. La universidad es una institución centenaria de la sociedad que mueve su propia estructura a nuevos retos y enmarca un grado de permanencia, adaptabilidad y pertinencia sobre su quehacer en un mundo cambiante.

Los distintos modelos universitarios en la historia marcan un hito de transformación y resquebrajamiento de su estructura interna; su papel radica en ser inteligencia adaptativa y evolutiva en medio de la sociedad (Forero-Buitrago, 2004, p. 15) para abrir nuevos horizontes de participación y cambio.

Por lo tanto, es de entender que parte de la esencia de la universidad es su carácter transformador de la sociedad. Ella es fuente de cambio e innovación de la cultura por la formación de los profesionales, la exigencia investigativa, la difusión del conocimiento, la alternancia de iniciativas para afrontar las problemáticas y demás funciones sustantivas propias a su naturaleza. Al mismo tiempo, la sociedad es lugar de desafío, pues significa espacio de interrogación incansable del quehacer universitario. La sociedad legitima su discurso (Forero-Buitrago, 2019-1, pp. 18-21) y es origen de provocación para vislumbrar nuevas fuentes de conocimiento que nutren las ciencias y el pensamiento.

La sociedad y la universidad forman un binomio de interrelación y mutua necesidad la una de la otra. En su simbiosis reclama siempre una pregunta de distinción de su naturaleza y oficios en un plano común; es decir, les exige preguntarse mutuamente por la transformación, la innovación y el desarrollo. Es lugar de interrogación bioética que indaga sobre su propio quehacer en medio de una comunidad humana globalizada que se mueve en medio de grandes tensiones institucionales, formativas, educativas, financieras, tecnológicas, ideológicas y demás aspectos que son decisivos hacia una transformación de clase mundial, pues en últimas lo que está en juego es el sentido humano.

Es importante reconocer de la universidad su carácter crítico «en el medio social y su labor integradora para conducir y promover a los estudiantes al nivel profesional» (Forero Buitrago,

2018, p. 6) y, por supuesto, mejorar el desarrollo científico bajo la exigencia de una cultura de la innovación y las orientaciones de una gestión y planeación más inclusiva y participativa. Es decir, se requiere de una planeación para la calidad académica en vista de resultados de formación desde la autonomía universitaria, es decir heredera de su espíritu crítico y científico bajo su naturaleza autónoma le imprime libertad y autoridad científica (Borrero, 2008, Vol. VI, p. 437).

El liderazgo educativo es un tema actual y amplio que cobija muchas aristas de reflexión, en particular atiende un componente prospectivo y ético para abordar con diligencia los cambios y desafíos contemporáneos de la sociedad. En relación con esto, ha parecido muy interesante hacer una revisión de la obra de Alfonso Borrero Cabal¹, titulada *La Universidad*. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias, pues el texto contiene elementos muy importantes de reflexión, investigación, persistencia y cambio de la educación superior, además configura rumbos de participación y estrategias que hacen referencia de apropiación al liderazgo universitario. Trátese pues de un ejemplo claro de interpretación y adaptación de la complejidad universitaria que enfoca elementos valiosos para el pensamiento actual de la cultura institucional.

En las tres últimas décadas, el reto de la calidad y la excelencia de las universidades se ha constituido en un punto importante de referencia a nivel económico, político, social y cultural. Por supuesto, ha despertado una cantidad de temas para su análisis y desarrollo que dejan entrever la complejidad institucional de la educación superior. Para la presente reflexión, el interés se centra sólo en algunos referentes que ayudan a reconocer elementos que están latentes en la reflexión universitaria, los cuales no pueden ser olvidados por el marcado interés que toma la discusión actual sobre la gobernanza educativa y el liderazgo institucional. Para ello se desarrollan los siguientes aspectos relevantes de la educación superior referidos especialmente a criterios orientadores del liderazgo educativo y la convergencia de tensiones bioéticas en su implementación.

¹ El Padre Alfonso Borrero Cabal, S.J. (1923-2007) es una figura memorable y representativa, un experto en la educación superior. Su legado es un referente importante de universitología. En 1944 ingresó a la Compañía de Jesús y se formó en filosofía y matemáticas en la Gonzaga University (Spokane), complementando su educación teológica en la Pontificia Universidad Javeriana. Durante su rectorado en esta última institución (1970-1977), marcó una huella memorable en la historia universitaria, en particular por el enfoque interdisciplinario y el compromiso con la formación humano integral. Borrero no solo fue un prolífico escritor y riguroso investigador, sino también el autor de la obra "The University as an Institution Today" (UNESCO, 1993), que se convirtió en una referencia notable para los estudiosos de la educación superior.

Algunos criterios orientadores del liderazgo educativo

Desde la perspectiva de la gestión y organización de las instituciones encontramos el reconocimiento de tendencias que vinculan el factor de la educación de las instituciones de educación superior con exigencias de la sociedad del conocimiento, las nuevas tecnologías, las políticas educativas, la empleabilidad y responsabilidad social, entre otros, elementos que abogan hacia la democratización y la inclusión de una comunidad. Estos factores están mediados por criterios de transformación y complejidad institucional y por criterios éticos de pertinencia y de exigencias educativas.

Criterios de transformación y complejidad institucional

En el medio actual, se observa el nivel de complejidad que han alcanzado las universidades, al igual las distintas tendencias que orientan el interés de subsistir institucionalmente en medio de los factores sociales, políticos, económicos, culturales que hacen cada día más presión sobre la gestión universitaria. La institucionalización de la educación superior es reflejo de un escenario de problemáticas, de necesidades sociales y de participación mancomunada de los distintos actores que ponen a prueba la convergencia y la finalidad de la educación. Como afirma Altbach:

Las universidades son organizaciones complejas y requieren de gestión y administración profesionales, en muchos aspectos similares a cualquier organización grande. Afirma también: En muchos aspectos, el futuro de la universidad depende de la calidad, del compromiso y de la estabilidad de su liderazgo. (Altbach, 2014, pp. 33 y 39).

En muchos aspectos, la universidad ha orientado diversos elementos de su acervo natural hacia la integración de elementos de gestión y administración, de planeación estratégica e innovación bajo criterios empresariales, de posicionamiento y financiación. Constituye una experiencia de unificación la visión universitaria del Padre Borrero de ver a ésta, la universidad, como una empresa. Así lo justifica al encontrar un vínculo interno del desarrollo coherente y pertinente de sus intencionalidades encarnadas en una estructura de organización universitaria bajo unos principios inspiradores y reguladores de su acción (Borrero, 2008, Vol. VII, pp. 75-93).

La mirada del Padre Borrero sobre la administración se deja deslizar bajo las preguntas en la educación superior: ¿Quién paga?, ¿Cuánto paga? ¿Cuándo paga? Y ¿Cómo paga? (p. 48). Ello conduce a entender que la educación superior es cada día más costosa y requiere de nuevas

estrategias para captar los recursos necesarios para su subsistencia y garantizar la calidad institucional, sin desfallecer en la orientación educadora y formativa.

Se reconoce la conveniencia de la misión universitaria sobre los valores de la moral social de la nación que se desprenden justamente «del orden de las libertades y derechos del ser humano». De otra parte, devela el autor con claridad la administración de la investigación y el compromiso con el conocimiento bajo las distintas modalidades de la presencia y exigencia investigativas que detenta la universidad (pp. 191-245).

Es loable la manera de intuir y exponer el factor creativo de la investigación (inteligencia y creatividad) que pasa necesariamente por las aulas y fuera de ellas bajo el apelativo venero de la creatividad, fruto del dedicado ejercicio de la docencia, ayudada por la actividad investigativa interna. Sin embargo, nos hace entender que la investigación burocrática permea un estilo de investigación de conveniencia para la sociedad y el medio social sin llegar a forzar la misión investigativa de la institución que la nutre.

Mas si docencia, investigación y servicio son funciones esenciales de la universidad de hoy hacia el futuro, no se pretenda hacerlas depender, para su cumplimiento, en concreto la de investigar, de la voluntad accidental de terceros, y más si se tiene en cuenta que el mercado investigativo es escaso y aleatorio, y que a muy pocas universidades en el mundo les es dado beneficiarse de tan eventuales coyunturas. (Borrero, 2008, Vol. VII, p. 243).

Una de las variables importantes para tener en cuenta en la transformación de las universidades es la consecución de recursos y el relacionamiento en donde se pasó de un nivel institucional particular a un contexto externo plural de contenido social y empresarial. Los diversos cambios en las metodologías educativas se suman como un factor determinante en las nuevas relaciones con el medio, sin contar con la asignación cada vez mayor de tareas que deben realizar los académicos en la gestión educativa y de los compromisos que los procesos tecnológicos requieren como exigencia y mediación de evolución e innovación.

Es claro que los desafíos son mayores hoy y que se requiere repensar la manera como interactuamos en un mundo más competitivo y administrativo, sin dejar ahogar la vena misional de la formación y la educación. La pandemia del 2020 es un claro ejemplo, de cómo los estudiantes perciben de modo distinto las instituciones de educación superior y la manera de atender sus

núcleos deficitarios de una formación que se orienta a responder a las verdaderas necesidades de los estudiantes de cara a la sociedad y al futuro.

Sobre la innovación, muchas veces se ha querido hacer entender que es al advenimiento de cosas que nunca se habían hecho, pero se trata más bien de reconocer los procesos que decantan una sinergia de un liderazgo importante de una comunidad para traer algo nuevo y positivo sobre lo que se había hecho. La innovación contiene un proceso transformacional de las realidades educativas y de formación. Por ejemplo, el convencimiento de la desconexión de la enseñanza tradicional con muchos núcleos importantes del saber y del hacer de la vida real, del desarrollo empresarial, económico y social del medio. Se hace urgente, por tanto, liderar procesos de innovación y liderazgo para recrear nuevos espacios académicos que garanticen una real relación adaptativa a las necesidades culturales y sociales. Se pone de manifiesto que sólo mediante una lectura activa del medio es posible que la educación superior logre una transformación genuina y sostenible, lo denominado aprendizajes contextuales. Tal el caso de nuevas estrategias pedagógicas, la implementación de tácticas y la diversidad de estilos educativos en funcionalidad de una educación con una mayor participación estudiantil.

Otra variable que toca fuertemente la visibilidad y la permanencia de la educación superior ha estado movida por las exigencias de niveles externos que exaltan la medición y el ranking de posicionamiento en el mundo universitario marcado actualmente por la alta gerencia y la gestión de la innovación. Sin olvidar, el ideal que se vislumbra de una competencia en donde no todas las universidades pueden estar entre las mejores, como afirma González:

La obsesión por estar en los puestos altos del ranking nos hace olvidar que se basan en los bienes posicionales y no materiales.» (2014, p. 154)

Estos elementos median la exigencia de la formación de líderes en los campos académicos y administrativos para atender muchas tareas que antes no eran motivo de preocupación. Además, se suman las exigencias gubernamentales y las políticas relacionadas con la calidad, servicio, atención, aranceles; también los factores de competencia, ranking y prestigio que vienen a construir una preocupación de permanencia. Todos estos aspectos sumados se convierten en un contenido de inquietud para la gestión universitaria que, si se descuidan, pueden afectar fuertemente la continuación de las instituciones.

Vale la pena rescatar de la obra de Borrero la composición morfológica de la estructura orgánica general de la Universidad para reconocer el valor de los principios institucionales definidos que marcan la inspiración, la orientación y la cohesión universitaria en el compromiso social el cual le dio la vida (Borrero, 2008, Vol. 7, pp. 75-80). De aquí se desprende que muchas veces focalizamos el liderazgo con un sentido de respuesta administrativa y funcionalidad económica en la conducción de una institución, pero es necesario conocer los fundamentos que han constituido las entidades universitarias, la pertinencia sustancial de sus funciones para avizorar su trazabilidad educativa y la pertinencia social.

En el ambiente cultural y social se respira una marca impresionante de medición y competencia en donde se olvidan muchas veces lo singular y particular del esfuerzo educativo de una institución, especialmente muchas de ellas en la formación en lo humano, el desarrollo y la construcción del tejido social. Elementos fundantes que se desligan muchas veces de su misión y se orientan sobre un deseo desaforado para enseñar más las líneas de la producción, la capacidad de lucro en medio de las circunstancias externas y los desmedidos intereses profesionalistas al nutrir un cambio social.

Criterios éticos de pertinencia y exigencias relacionales de la educación superior

En una reflexión actual del liderazgo educativo es necesario volver sobre los fundamentos estructurales de las intencionalidades educativas que movieron los momentos de la fundación de cada una de las universidades para respetar el interés conducente, por las que muchas de ellas atestaron, al poner en claridad el compromiso de la formación humana integral. Este juicio no subordina en nada el deseo permanente de la excelencia de la educación superior, sino fortalece, por lo contrario, su dinamismo para la transformación, pertinencia y cambio de la sociedad, pues se consolida como un criterio ético de la pertinencia de las instituciones.

Borrero encarna una visión de la educación “en y para lo superior», que no se limita a la adquisición de competencias técnicas, sino que promueve el desarrollo completo de la persona” (Ferro Bayona, 2007). Al respecto, sobre la fidelidad a las intenciones de origen, un desafío actual en la educación superior es entender como un margen de maniobra, por un lado, el tema administrativo y, por otro lado, la preservación de la identidad original, pues en el vaivén de los procesos de cambio y la expansión universitaria fácilmente se puede olvidar el objetivo original (Altbach, 2014, pp. 190-193).

Es verdad, al menos en teoría, es importante otear por lo menos las tendencias actuales de la educación superior en el mundo y las implicaciones inestimables de las contradicciones que genera la geopolítica, el desarrollo sostenible, la colaboración académica, la autonomía universitaria, la responsabilidad pública, el interés de la sociedad global, la innovación de las nuevas tecnologías, la internacionalización de la educación, entre otros (Altbach, 2025). Como cuestión práctica, vale la pena revisar las tendencias sociales que nos suministra el informe Horizon Report (tecnología y educación superior, 2024).

Es verdad, lo tecnológico es un factor preponderante en todos los elementos de la educación superior, pero también con facilidad se puede llegar a un activismo tecnológico generando una opacidad a factores relevantes del quehacer universitario. Se requiere la exigencia de una distinción de las mediaciones que favorecen y promueven la transformación universitaria, pero al mismo tiempo lo concreto del acto de educar en medio de una sociedad, sin perder las proporciones identitarias de la favorabilidad de las mediaciones tecnológicas leídas y discutidas en contextos reales.

Se deja ver allí que el valor de la percepción de la educación superior está en descenso desde el 2015 y se requiere con urgencia que la educación superior innove en métodos de enseñanza y su vinculación con el desarrollo de habilidades laborales que respondan a los nuevos enfoques de mutación para el futuro. Otro desafío que debe enfrentar la educación superior son las exigencias, por ejemplo, del informe de las Naciones Unidas sobre La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se convierten para las instituciones en un faro de referencia para actuar, en medio de las vicisitudes y circunstancias históricas del desarrollo de América Latina. Cabe afirmar, por ejemplo, que después de algunos años se evidencia la tendencia de la formación virtual, pero ahora se anuncia hacia el futuro la presencialidad como factor determinante para universidades de élite (El País, 4 julio 2024).

Se ha afirmado con gran urgencia la implementación de un liderazgo educativo que va a revolucionar todo el conjunto universitario. Sin embargo, podemos ver en la realidad que este factor relevante de cambio y trascendencia para las instituciones puede quedar en una formulación etérea si no se introducen conceptos importantes en la propia realidad educativa, lo cual requiere una mejor comprensión, aplicación y asimilación del liderazgo y la innovación en lo concreto de la educación. Lo interesante de la reflexión es que los líderes de la educación ya no son los héroes

y protagonistas destacados en quienes recaía, de manera individual, todo el peso de la transformación y el cúmulo de funciones para el cambio.

El estatus de liderazgo debe tener raíces más profundas que una posición de poder. Debe ganarse mediante prácticas cotidianas que demuestren integridad, compromiso, capacidad y humanidad. (UNESCO, 2025, América Latina: Liderar para la democracia, p. 45).

Desde esta perspectiva, el acento radica no tanto en una conquista de autoridad, sino en la capacidad de formular nuevas estrategias de relación funcional para determinar procesos de crecimiento y desarrollo institucional. Se trata de la orientación hacia un nuevo liderazgo distributivo en donde participan todos los miembros de una institución. Su éxito se percibe en el desplazamiento de una dinámica de interacción de relaciones de colaboración y responsabilidades compartidas bajo el imperativo democrático. Así lo ha hecho ver la UNESCO en su último informe de seguimiento de la educación en el mundo:

A medida que los objetivos educativos de las escuelas se tornan cada vez más complejos, un solo líder no puede reunir todas las competencias necesarias. Los directores deben delegar en sus equipos funciones de liderazgo y poderes de decisión, fomentando un entorno de confianza, inclusión e innovación. (UNESCO, 2025, América Latina: Liderar para la democracia, p. 4).

Esta realidad del liderazgo ha sido valorada y confrontada con la situación real que vive América Latina al poner en tensión lo propósitos que se han querido realizar sobre la educación y el escenario en que viven las instituciones sus procesos de calidad educativa. Entonces se deriva «la importancia de avanzar hacia modelos de liderazgo basados en la colaboración, la inclusión y la distribución de roles y responsabilidades.» (UNESCO, 2025, Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Tecnología, p. 4).

En las instituciones de educación superior los estudios dedicados sobre liderazgo y dirección institucional muestran la disimilitud existente en la concepción de dirección de cada entidad. Esto prueba que la aplicación de un liderazgo distributivo está muy lejana en el entorno de la educación superior, algunos tantean en el nivel directivo hacer una repartición de los oficios de la alta dirección.

Lo concreto es que la universidad experimenta un liderazgo directivo, académico, curricular, administrativo, tecnológico en donde concurren demasiados factores que están en interrelación con el entorno. Ellos están, al mismo tiempo, en continua interrelación de complejidad, sin dejar de ocultar que detrás están los intangibles de la problematización del saber, en particular la credibilidad y el prestigio académico.

Por tanto, a partir de estas características, acomete posicionar unos mínimos elementos que orienten lo fuerte del liderazgo distributivo en vista de garantizar una clara y compartida visión del direccionamiento institucional, comunicar y participar con la comunidad educativa la visión y las estrategias para garantizar el proceso de cambio. Estos desafíos manifiestamente deben ser alcanzados por un ambiente de aprendizaje y mejora continua bajo la adopción de nuevas tecnologías y enfoques pedagógicos de una resuelta calidad educativa de comunidades más democráticas.

Es evidente que el actuar natural de la educación superior requiere de un soporte muy estructurado administrativo para desarrollar las exigencias relacionales de la educación y el logro de sus propios fines. La obra de Borrero ofrece algunos puntos de apoyo histórico imprescindibles en la constitución de las universidades que ayudan a profundizar el direccionamiento estratégico y la proximidad administrativa empresarial para la consecución del bien común. Para ello, el autor habla del arte de administrar con referencia a la cultura empresarial y sobre el clima de dinamismo, de evolución progresiva, de audacia innovadora. Afirma sobre la cultura empresarial:

La cultura empresarial, no reducida a la ganancia y al lucro. Se extiende a otros campos, entre todos bien referidos a la “salud general de la empresa”, con sustento en los valores de servicio, altruismo, conciencia social, consideración. Si estos valores faltan, la empresa decae y se afecta su productividad. (Borrero, 2008, Vol. 7, p. 125)

En nuestros días se estima con gran preocupación la importancia del liderazgo y la cultura institucional para hacer evidente el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de la educación. Esta tensión está latente en la obra del autor al ofrecer conocimientos relativos a la realidad de la administración universitaria en vista a los desafíos de la educación del futuro, bajo el liderato que va en consonancia con lo ético y lo moral, con lo técnico y lo profesional. Este liderato lo concibe como:

Capacidad para trazar y comunicar rumbos, de exponer visiones de futuro, aunque sean lejanos, de organizar, dirigir y alinear grupos corporativos y de infundirles vigor y convicción del éxito, lo cual es tanto más cierto en la actual sociedad de organizaciones.» (Borrero, 2008, Vol. 7, p. 139).

Al subrayar el carácter imperativo del liderazgo, este no se funde más que en la realidad universitaria en el conocimiento de toda la estructura y el conjunto de actos que no están desarticulados uno del otro, sino en total acoplamiento para configurar la administración universitaria. La particularidad actual es dejar ver una cantidad de teorías sobre el liderazgo que influyen en el acto educativo universitario. Podemos pasar frente a nuestros ojos las distintas clases de liderazgo referidas en el sistema de educación superior. Los más representativos son el liderazgo transformacional, liderazgo adaptativo, liderazgo distribuido, liderazgo pedagógico, liderazgo académico y otros. Cabe señalar que lo educativo implica una relación importante de elementos que fundan el liderazgo sobre características diversas y específicas que favorecen la influencia de la administración universitaria, la flexibilidad, la corresponsabilidad y la proyección social.

Convergencia de tensiones bioéticas en la implementación del liderazgo educativo

Las universidades son organizaciones complejas con una estructura administrativa que requieren, por tanto, de conocimientos y destrezas de quienes están en la responsabilidad de su conducción. En tal sentido, el liderazgo se ancla en la fuerza de una persona o de personas que con audacia buscan el cambio y la transformación institucional, sin esquivar que ese liderazgo puede amenazar su efectividad en las circunstancias de las realidades de la gobernanza institucional (Altbach, 2014, p. 55).

Además, es claro el reconocimiento de un debilitamiento del profesorado cuyo efecto se deriva de los nuevos modelos de contratación, la estructura salarial y la participación académica. Por tanto, no resulta sorprendente examinar, por un lado, algunos elementos presentes en la adaptación de las condiciones cambiantes del momento; por otro lado, registrar el factor del carácter ideológico de transformación de la educación.

Adaptación a las condiciones de los tiempos cambiantes

Las distintas teorías de la administración empresarial ofrecen renovados elementos en el trabajo institucional para orientar y dirigir las instituciones de educación superior. Vale la pena reconocer

la pertinencia, la eficacia y la capacidad de acción para llevar adelante el crecimiento y el desarrollo de estas. Se estima como una verdadera prioridad la inmersión de un liderazgo para la innovación y la transformación de modelos educativos curriculares y pedagógicos en los ambientes de aprendizaje que se han orientado hacia lo disruptivo.

Como nota significativa ha sido la tendencia de mejorar ostensiblemente el contenido de las prácticas docentes, los sistemas de invención tecnológica y los procesos de evaluación en la educación bajo la orientación del pensamiento crítico. La consolidación tecnológica en las instituciones tiene que pasar necesariamente por la innovación, hacer que el rol del alumno y del docente se transformen desde ambientes de aprendizajes participativos y creativos. Hace parte del trabajo de la estructura organizacional general de las instituciones para articular sus propias fuerzas internas y externas con un propósito fundamental reconocido socialmente en la educación.

La estructura universitaria nos ofrece muchos ejemplos de éxito relevante por el destacado liderazgo de rectores o presidentes que han llevado a niveles importantes de cambio a sus instituciones. Es de destacar, por ejemplo, la evolución de las universidades e institutos católicos en el medio europeo y el reconocimiento de figuras destacadas académicas que han puesto niveles importantes de consolidación universitaria (Bedouelle, 2012, p. 235-241).

También dignas de mención se encuentran las universidades de Estados Unidos marcadas por la investigación, la innovación y la gestión de sus recursos que han puesto un hito importante de la pertinencia universitaria en la transformación social. Vale la pena mencionar universidades de Asia cuya finalidad directiva se centra en la investigación llevadas a un alto nivel de producción y de transformación, en cualquier caso, los modelos de educación como Singapur, Seúl o Shanghái significan bastante académica y emocionalmente por encima de los criterios externos de calidad.

En el plano general del debate del progreso institucional se interroga también, no solamente por adaptación a las condiciones de los tiempos cambiantes, sino por la realidad de la internacionalización (Forero-Buitrago, 2017, p. 8) en la vida universitaria que pasa muy seguro por la interculturalidad y la universalidad de sus procesos internos, del currículo y la recepción de títulos extranjeros.

La realidad del “liderazgo” ha tomado un papel protagónico en el corazón de la vida universitaria y se ha llegado, incluso, a plantear este factor con un contenido omnicomprensivo

exagerado en todas las dependencias y concatenaciones de las instituciones de educación superior, olvidando que un verdadero liderazgo aboga por la transformación de las realidades amparada en una lectura de contextos y la instancia de modelos de gestión más sensibles a demandas sociales.

Sin embargo, esta forma de entender el liderazgo sigue muchas veces unas mediaciones de gestión, ranking, preponderancia de la investigación, visibilidad y demás aspectos relacionales, intervenciones que muchas veces pueden sofocar espacios importantes de la naturaleza universitaria como lo son los estudiantes y la docencia en la misión de la educación. Algunos aspectos llevan a pensar la validez de la crítica de un afán de lucro, tema afirmado en la obra de Martha Nussbaum titulada *Sin fines de lucro: por qué la democracia necesita de las humanidades*. (Nussbaum, 2010).

En el escenario contemporáneo, las instituciones de educación superior se enfrentan a un riesgo silencioso pero profundo: el de sucumbir ante las modas educativas y tendencias del entorno, impulsadas por la necesidad de ser visibles, competitivas y adaptables frente a las cambiantes demandas del mercado. Esta tensión ha afectado de manera directa la expresión del liderazgo educativo, que se ve desplazado de su esencia formativa y transformadora hacia una lógica de la exhibición, donde prima la visibilidad de las acciones sobre la consolidación de los principios. Como advierte Morin (1999), “la educación debe preparar para afrontar la incertidumbre”, ello requiere que no se diluya en respuestas rápidas y efímeras por la exigencia del presente en su respectivo contexto universal y local.

Es verdad, hay que reconocer que la exigencia de un liderazgo educativo en nuestros días ha marcado profundamente la apertura de elementos tecnológicos, habilidades digitales, avance del big data y recursos que han facilitado los aprendizajes y la forma como los estudiantes interactúan en el medio educativo y de inmersión. Un sin número de tendencias y enfoques están en boga sobre el tema de la educación superior, hecho que pone en tela de juicio la manera actual como se enseña y se aprende cuando se exige cada vez más en lo digital y lo personalizado.

Además del ceñimiento en todos los aspectos de la IA sobre lo formativo y lo normativo, el escenario tecnológico es amplio y exigente en lo educativo, hecho que reclama una mirada crítica de la universidad en su manera de adaptarse a los sistemas que oscilan entre lo real y lo virtual, entre lo tecnológico y lo contextual, entre lo informativo y lo argumentativo, entre lo operativo y lo humano, entre otras. Es de entender que la tecnología por sí sola no mejora la calidad

de la educación, lo que hace es abrir posibilidades de acción y aprovechar lo necesario para la transformación (Reisberg, 2023). Por otro lado, cabe mencionar el emplazamiento y consolidación de la infraestructura física que durante muchos años consolidaron los campus universitarios. A tal propósito, parece interesante traer una de las reflexiones del Padre Borrero:

Queda por preguntarnos y en lo posible respondernos, ¿qué será de la universidad y las ciudades universitarias como lugares y sitios definidos, ante la ya pujante fuerza expansiva de los recursos tecnológicos puestos al servicio de la informática y de la educación: internet y la espacial virtualidad inmersiva? (Borrero, 2008, Vol. 7, pp. 318-319)

En muchas ocasiones, el liderazgo en las instituciones universitarias ha quedado reducido a una estrategia de gestión de imagen, desconectado del fundamento histórico que ha sostenido a la universidad como institución durante casi nueve siglos, su vocación humanista, su compromiso con el bien común y su capacidad para generar pensamiento crítico y transformación social, de alguna manera, se han eclipsado, tal como afirma Delors (1996), “la educación no es simplemente un medio para alcanzar fines económicos; es, ante todo, una vía para el desarrollo pleno de la persona”.

En este aspecto, la misión universitaria, aquella de contribuir a la felicidad humana, entendida como plenitud de vida y no como acumulación de bienes, ha sido relegada en favor de métricas de corto plazo y urgencias relacionales mediadas por productos. Resulta urgente, entonces, recuperar un liderazgo educativo ético, comprometido con el saber, la verdad y la justicia, capaz de resistir las modas pasajeras y devolverle a la universidad su papel insustituible como faro de desarrollo social e integral, capaz de transformar la sociedad y atender sus principales problemáticas.

Respecto a las características de la bioética, la referencia de la pluralidad, el carácter global y antropológico, el dialogo, la interdisciplinariedad, el enfoque prospectivo y de responsabilidad, el dinamismo ético y antropológico, todos estos elementos constituyen un nivel de interrogación ética para repensar la educación desde los ambientes sociales y democráticos de la realidad (Forero-Buitrago, 2023, pp. 80-87).

Desde otro punto de vista, en ese tópico de actualidad que domina el liderazgo educativo nos advierte Lorenzo que es una función derivada de la construcción de las organizaciones. La

clara garantía de una vida propia organizacional que podríamos denominar una sinergia educativa que detenta cada institución en el escenario social que le ha dado vida. Es la validez institucional que marca una manera estable de permear la misión embebida en las dinámicas internas que durante años y décadas ha ido dejando un rastro educativo.

“Las organizaciones... son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia”. También se puede definir el “Liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”. (Lorenzo, 2005, pp. 368 y 371)

En cierto modo, se enfoca en la confianza decidida de un liderazgo organizacional, práctico y contextual anclado en la realidad de una responsabilidad social como empresa. La crisis económica, las finanzas, los valores, las formas de vida tocan directamente el tema de las universidades que es necesario preguntarnos sobre el tipo de profesionales que estamos formando en el mundo de las empresas.

“Tendríamos que formar un tipo de profesionales que, hasta tal punto, estuvieran motivados por la profesión misma, que no opten por incentivos que no se pueden alienar con las metas de la profesión”. (Cortina, 2014). Este es un llamado a la universidad para repensar su presencia misional sobre la responsabilidad social que detenta tantas situaciones y realidades de exclusión y miseria.

El carácter ideológico y transformador de la educación

La educación es fundamental para la democracia y para crear las condiciones fundamentales para vivir en sociedad. ¿Cómo formar a los jóvenes para integrarse en sociedades muy complicadas? ¿Qué le enseñamos y para qué les enseñamos? Esta pregunta va al meollo del tema educativo y el contenido se constituye en pieza fundamental sobre lo que enseñamos en una nueva dinámica para integrarnos en una comunidad; responde también a la necesidad de adquirir competencias y habilidades para afrontar las situaciones ajenas de la realidad que nos circunda.

La educación superior está en adaptación continua para afrontar los nuevos retos, hecho que demanda la creación de nuevos programas, estrategias, reglamentos, estructuras, currículos y otros muchos factores que están en función de las exigencias de los cambios del futuro. «Sin ser la Universidad un instrumento institucional directo de modificaciones sociales, sí lo es por otro

aún más poderoso: la educación impartida» (Borrero, 2008, Vol. 7, p. 81). Pero esta formación que se imparte no puede ser inerte y estática, sino requiere ser reinterpretada y adaptada a las necesidades de transformación de la sociedad.

Ante todo, no se puede eludir el carácter ideológico que maneja la educación en su naturaleza, pues ella no es neutra, sino que mantiene un poder de influencia sobre el educando y sobre la cultura. Sabemos que, a través del lenguaje, los contenidos, el posicionamiento social, la injerencia profesoral, la tecnología y demás, quiera o no, en estos elementos existe una capacidad de influencia de la educación.

A veces tiene un efecto perturbador o, a la inversa, tiene un impacto bastante estructurante para determinar la atribución del conocimiento sobre la realidad. Sabemos que, a través del manejo del lenguaje, de la comunicación y el impacto de las palabras, se ejerce una influencia por la educación. Pasa por el reporte intelectual de los conocimientos del educador sobre el educando. Es imperativo preguntarse sobre el discurso intelectual y real de la vida cotidiana, para evitar la especulación. “La educación neutra no existe y, de existir, no sería educación, sino sucedáneo disfrazado: formación, instrucción, adoctrinamiento, etc.” (González, 2014, p. 66).

El acto de educar es una apertura para nutrir, para fecundar; pues el ser humano es apertura que reconoce la indigencia material y espiritual la cual está llamada a satisfacer, a alimentar. En este sentido, cada persona participa desde sus inicios en este acto de humanidad de educar para suplir su propia indigencia que marca toda la existencia, el aprendizaje a lo largo de toda la vida (lifelong Learning). Un educador está siempre presente y dispuesto para el acto de fecundar y de mantener al estudiante en su manera de ser.

El hombre, al educarse, se perfecciona. En efecto, es a través del proceso educativo como se alcanzan la creatividad, la determinación y el compromiso para la solución de problemas y, sobre todo, el establecimiento de nuevas relaciones que lo mejoren en lo individual y colectivamente.» (Porta, 1998, p. 222)

La institucionalidad colabora enormemente a este acto de crecimiento y progresividad del valor personal, en todas sus dimensiones, para favorecer su inmersión en una comunidad. Educar es un acto digno de confianza que los hijos ponen en sus padres, ellos creen en ellos; a la vez los padres confían en la responsabilidad educativa, especialmente en el desarrollo afectivo y ético para

sus hijos, ayudados en esta labor por la escuela (Francisco, 2016, n° 263). Lo precedente orienta bien lo expuesto por el Padre Borrero al justificar las etapas de la formación en los sistemas educativos al paso de la historia, hasta llegar a los sistemas educativos de hoy en sus distintos niveles y diversificaciones (Borrero, 2008, Vol. 6, pp. 19-160).

La educación tiene un carácter trasformador de la realidad, de la cual goza la universidad por ser el lugar donde se opera este quehacer de la humanidad, como respuesta al derecho a la educación y al trabajo. Al respecto, quien participa del gobierno universitario se hace depositario de una exigencia de liderazgo e innovación proveniente de la comprensión identitaria de la educación mediada por los reconocimientos y los títulos al calcar la exigencia y diversificación de las profesiones. Se aborda, por tanto, que la educación superior orienta un liderazgo que impacta en todo su sistema en un ambiente participativo que valora la diversidad de orientaciones y experiencias en la toma de decisiones.

Es claro que el panorama de la educación superior ha cambiado a nivel local y mundial, ello hace reflexionar que han cambiado también los objetivos y las mediaciones que le permiten establecerse en el medio social; es una exigencia para interpretar la realidad de cambio y transformación, una capacidad de apertura a lo nuevo.

El liderazgo se incrusta como un referente instrumental para dinamizar su capacidad transformadora de los procesos de cambio sin olvidar el dinamismo interno de la institución. Por ende, los líderes de las instituciones de educación superior enfrentan hoy desafíos de alta complejidad, derivados de la naturaleza cada vez más *sui generis* que adquieren las universidades de hoy.

En esta circunstancia, se hace indispensable que los líderes universitarios comprendan a profundidad la tensión permanente entre sostenibilidad (como gestión eficiente de recursos) y sustentabilidad (como compromiso ético con el desarrollo integral y la vida digna). El liderazgo universitario debe estar guiado no solo por la eficiencia administrativa, sino por una visión filosófica y crítica de la educación, que comprenda sus tiempos, procesos y horizontes (Barnett, 2011).

La innovación en el ámbito universitario exige maduración, reflexión y resistencia a las presiones del inmediateismo. Por ello, el liderazgo institucional y académico requiere una

formación amplia y profunda de permanencia en el tiempo, en la que se articulen las dimensiones administrativa, pedagógica y política, inmerso en una sensibilidad profunda de escucha de la realidad presente para orientar las decisiones desde una perspectiva ética y transformadora.

Un verdadero líder universitario es producto de una formación intelectual rigurosa, de la experiencia acumulada y del diálogo intergeneracional con quienes han cultivado el saber y conocen los matices del contexto social. El liderazgo educativo se construye sobre la base del conocimiento experto, un saber prudencial con capacidad de materializar el cambio y “garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles” (Bolívar, 2010).

Además, los atributos de un buen líder conjugan, por una parte, las habilidades y destrezas para orientar la cohesión institucional y, por otra parte, aquellas habilidades y destrezas para gestionar la implementación de políticas y decisiones institucionales. Además, parece importante, que el líder debe tener un conocimiento profundo de la institución, de su cultura y de sus valores (Altbach, 2014, pp. 54 y 55). Alguien conocedor de modelos de instituciones de tradición en el manejo de la administración, pues muchos llegan a tan importante cargo sin la experiencia de rector universitario o por la carencia de perfiles.

Por consiguiente, al orientar el liderazgo sobre quien detenta una autoridad representativa en el estamento universitario es deseable que este liderazgo no esté sumido a intereses personales y autoritarios sobre los procesos identitarios de las universidades. La resultante orientación de un liderazgo educativo puede estar nutrido de algunas características manifiestas de grandes líderes mundiales que han sabido combinar lo personal con lo grupal, por ejemplo, el liderazgo desde el frente y desde atrás de Nelson Mandela (Stengel, 2010, pp. 57-82); las 10 reglas para el liderazgo del Jeque de los países emiratos árabes unidos (Mohammed bin Rashid, 2019, pp. 302-306), entre ellas se resalta, la de crear líderes “la creación de líderes es un secreto que solo se concede a aquellos que han vencido al ego y entienden que su mayor logro es crear personas, no edificios”.

En forma adicional, un rasgo importante de liderazgo es actuar como formador de líderes; además de la conciencia de un trabajo en equipo, quien asume este rol tiene la convicción de actuar como formador de líderes, capaz de inspirar y llevar a la innovación. Estos rasgos orientadores de liderazgo pueden resultar muy útiles y pertinente en el desarrollo de universidades de clase mundial. Estas reflexiones nos ayudan a indagar con mayor claridad ¿cuáles son las mejores prácticas de dirección universitaria que se podrían adaptar en las universidades?

Conclusiones

Las universidades han alcanzado un nivel de complejidad y trascendencia inventiva en medio de una sociedad guiada por los factores de globalización, masificación y cambio. Sus intereses fundacionales pasan por la tendencia mundial de la educación superior, por las exigencias de la calidad, el posicionamiento institucional, la internacionalización, los rankings de medición, la mejora continua y demás factores identitarios en la reflexión de la formación. Estos factores son visitados bajo los criterios orientadores del liderazgo educativo y la convergencia de tensiones bioéticas en su implementación.

En la administración universitaria, el liderazgo educativo recoge una serie de elementos de la educación superior atravesados por una proporcionalidad institucional de las propias estructuras administrativas bajo la influencia de sus líderes cuyo compromiso no puede ser desmesurado al interés de la misión universitaria por una formación humana integral. Las distintas teorías de la administración empresarial ofrecen renovados elementos en el trabajo institucional para orientar y dirigir las instituciones de educación superior.

Este esfuerzo en la exigencia de un liderazgo educativo no puede fraguarse solamente en una persona, que como héroe buscaría conformar una estructura desmedida en sus proporciones para solucionar tantas exigencias en el mundo de la educación. En un ambiente educativo de exigencia democrática responde bien la propuesta de un liderazgo distributivo que aglutina diferentes fuerzas de transformación de cada uno de los miembros de la educación superior.

La participación del entorno en los procesos universitarios no puede ser vista como un acto consultivo secundario, sino como un elemento estructural en la construcción de Instituciones Educativas pertinentes y sostenibles. Incluir la voz de los empresarios, egresados, empleadores y otros actores del contexto social permite trascender la visión introspectiva de la academia, habilitando una comprensión más rica y articulada de las necesidades reales del país y las regiones.

Esta apertura no implica una pérdida de autonomía, lo contrario participa de su naturaleza como autoridad científica y crítica, unida a un acto de responsabilidad institucional que fortalece la misión educativa para orientar los procesos de autoevaluación y mejora continua, y alinear la formación con las exigencias del desarrollo humano y profesional.

Es claro que, cuando la universidad se reconoce como parte de un sistema social interdependiente, se hace evidente que su legitimidad no proviene solo de sus logros internos, sino de su capacidad de responder a los desafíos del entorno. Por ello, la inclusión sistemática y reflexiva de la voz externa se convierte en una estrategia de transformación institucional que promueve la pertinencia curricular, la empleabilidad de los egresados y el compromiso con el desarrollo territorial. Escuchar al entorno no es una tarea mecánica, sino un acto pedagógico profundo que redefine el sentido de educar en una sociedad compleja, en constante cambio y con múltiples demandas emergentes.

El tránsito hacia una cultura institucional dialógica, corresponsable y sistémica exige más que la adopción de nuevos instrumentos de gestión: demanda una transformación profunda en las formas de pensar, liderar y actuar dentro de las universidades. Este cambio cultural implica abandonar estructuras jerárquicas rígidas y modelos verticales de toma de decisiones, para dar paso a dinámicas más colaborativas, horizontales y sensibles a la complejidad del entorno. La gestión universitaria debe orientarse desde una lógica de sentido compartido, de flexibilidad en su estructura, donde los distintos actores institucionales asuman una responsabilidad común por el proyecto educativo y su impacto en la sociedad.

En este escenario, la cultura de la autoevaluación se convierte en un componente esencial de la nueva gestión, no como una exigencia normativa, sino como una práctica reflexiva que favorece el aprendizaje organizacional. La universidad, como comunidad de saberes, debe liderar su propio proceso de transformación desde una mirada ética, crítica y prospectiva.

Esto supone desarrollar capacidades institucionales para leer el contexto, una interrogación bioética de su sentido de pertinencia social y antropológica, una capacidad adaptativa para reconocer las tensiones internas, promover la innovación y gestionar el cambio con inteligencia colectiva. Así, el cambio cultural no será un eslogan institucional, sino una fuerza viva que inspire el quehacer universitario y potencie su sentido de misión y pertinencia.

La innovación académica no puede ser comprendida únicamente como la incorporación de nuevas tecnologías o metodologías, sino como un proceso integral de revisión crítica del modelo formativo, sus fines, contenidos y prácticas. En relación con esto, uno de los principales desafíos consiste en superar la fragmentación disciplinar y abrir espacios de formación más flexibles, interdisciplinarios y centrados en el aprendizaje significativo. La innovación exige una visión

estratégica de largo plazo que dialogue con las dinámicas del entorno, promueva la formación para la vida y responda a los cambios culturales, científicos y tecnológicos de nuestro tiempo.

Otro reto fundamental radica en institucionalizar la innovación como una práctica sistemática, no como una excepción voluntarista de algunos actores o programas. Esto requiere políticas claras, incentivos adecuados, liderazgo académico comprometido y estructuras que faciliten el trabajo colaborativo. Considero fundamental que, aunque muchas veces la inmovilidad de los cambios actúe desde el profesorado, la fuerza del pensamiento universitario crítico y científico se ha movilizadado en la relación constante de docentes y estudiantes, lo que significa la consolidación de las escuelas de pensamiento.

Innovar académicamente supone también repensar los procesos de evaluación, acreditación y autoevaluación para que no inhiban el cambio, sino que lo impulsen. Solo una universidad capaz de reflexionar críticamente sobre sus prácticas, de asumir riesgos y de aprender de sus errores, estará preparada para responder con pertinencia a los desafíos educativos del siglo XXI y formar ciudadanos capaces de transformar el mundo en que viven.

Referencias

- Altbach, Philip (Dir.). (2014). *Liderazgo Para Universidades De Clase Mundial. Desafíos Para Países En Desarrollo*. Universidad De Palermo (Cátedra UNESCO-ONU). <https://www.palermo.edu/cienciassociales/investigacion-y-publicaciones/coleccion-de-educacion-superior/liderazgo-para-universidades-de-clase-mundial/>
- Altbach, P. G., y de Wit, H. (2025). *El año 2024 fue duro para la educación superior. El 2025 será más duro*. El Observatorio de la Universidad Colombiana. <https://www.universidad.edu.co/El-ano-2024-fue-duro-para-la-educacion-superior-el-2025-sera-mas-duro-philip-g-altbach-y-hans-de-wit/>
- Al Maktoum, Mohammed Bin Rashid. (2019). *Mi Historia. 50 Memorias De Cincuenta Años De Servicio*. Explorer Group Ltd, Dubái.
- Amazo-Velásco, F. M., y Suárez-Molina, V. J. (2023). El Liderazgo En Educación: Una Nueva Visión De La Realidad Desde El Humanismo. *Innova Research Journal*, 8(1), 49-67. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2214>

- Barnett, Ronald. (2011). *Being A University*. Routledge. <https://www.routledge.com/Being-a-University/Barnett/p/book/9780415592680>
- Bedouelle, G. Et Landron, O. (2012). *Les Universités Et Instituts Catholiques. Regards Sur Leur Histoire (1870-1950)*. Parole Et Silence, Paris. <https://www.paroleetsilence.com/oeuvre.php?param=10923>
- Bernasconi, A. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio De Las Percepciones Sobre Los Estilos De Liderazgo, El Clima Académico Y La Calidad De La Formación De Pregrado. *Formación Universitaria*, Vol.11, Núm. 3. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Bernasconi, A. Et Alt. (2018). Liderazgo, Cultura Académica Y Calidad De Las Universidades: Aproximación Conceptual Y Relaciones. *Revista Venezolana De Gerencia*. Vol. Esp, Núm. 1, Pp. 184-199. DOI: <https://doi.org/10.37960/revista.v23i1.24463>
- Bolívar, A. (2010). “El Liderazgo Educativo Y Su Papel En La Mejora: Una Revisión Actual De Sus Posibilidades Y Limitaciones”. *Psicoperspectivas*, 9 (2), Pp. 9-33. DOI: <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Borrero Cabal, Alfonso (2008). *La Universidad. Estudios Sobre Sus Orígenes, Dinámicas Y Tendencias*. Pontificia Universidad Javeriana (7 Tomos), Bogotá. <http://hdl.handle.net/10554/41296>
- Borrero Cabal, A. (1993). *The University As An Institution Today Topics For Reflection*. The International Development Research Centre / UNESCO, Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000188705>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La Agenda 2030 Y Los Objetivos De Desarrollo Sostenible: Una Oportunidad Para América Latina Y El Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Cortina, A. (15 de mayo de 2014). Ética y responsabilidad social de las empresas en un mundo globalizado [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=kl8qLTm-2Sk>
- Delors, J. (1996). *La Educación Encierra Un Tesoro. Informe A La UNESCO De La Comisión Internacional Sobre La Educación Para El Siglo XXI*. Ediciones UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

- Ferro Bayona, J. (2007). Legado De Alfonso Borrero Cabal, SJ. *Revista Uni-pluriversidad*. Vol.7 No.3. DOI: <https://doi.org/10.17533/udea.unipluri.11864>
- Forero Buitrago, S. E. (2004). Pensemos La Universidad. *Revista Sol De Aquino*. N° 2. Universidad Santo Tomas, Bogotá. 10-15.
- Forero Buitrago, S. E. (2017). Internacionalización En Las Instituciones De Educación Superior: Experiencias Y Orientaciones. *Revista L'esprit Ingénieux*. N° 8, Universidad Santo Tomás, Tunja. Págs. 7 - 12. <https://revistas.santototunja.edu.co/index.php/lingenieux/article/view/1663>
- Forero Buitrago, S. E. (2018). La Educación Superior Propende Una Formación Para La Vida En Un Mundo Cambiante. *Ingenio Magno*. 9 (1), 6-9. <https://revistas.santototunja.edu.co/index.php/ingeniomagno/article/view/1636>
- Forero Buitrago, S. E. (2019-1). Construcción Del Discurso Como Base Para Generación De Nuevo Conocimiento En La Educación Superior. *Quaestiones Disputatae: Temas En Debate*, 12(24), 14-26. <https://revistas.santototunja.edu.co/index.php/qdisputatae/article/view/1809>
- Forero Buitrago, S. E. (2023). *Eutanasia En La Jurisprudencia Constitucional Colombiana. Orientaciones Bioéticas Y Jurídicas*. Grupo Editorial Ibáñez. <https://xn--grupoeditorialibaez-c4b.com/eutanasia-en-la-jurisprudencia-constitucional-colombiana/>
- Gómez, C. (2015). Informe Horizon 2015 educación superior: tendencias, retos y tecnologías importantes. Horizon Report. <https://superior-inf.d.mendoza.edu.ar/sitio/informe-horizon-2015-educacion-superior-tendencias-retos-y-tecnologias-importantes/>
- González Geraldo, J. L. (2014). *Hacia Una Universidad Más Humana. ¿Es Superior La Educación Superior?* Editorial Biblioteca Nueva.
- Lorenzo Delgado, M. (2005). El Liderazgo En Las Organizaciones Educativas: Revisión Y Perspectivas Actuales. *Revista Española De Pedagogía*. Vol. 63, 232. 367-388. <https://www.jstor.org/stable/23766325>
- Mejía Cubillos, J. (11 de marzo de 2025). *Las Universidades Volverán A Ser El Jardín De Las Élites*. Forbes Colombia. <https://Forbes.Co/2025/03/11/Red-forbes/Las-universidades-volveran-a-ser-el-jardin-de-las-elites>
- Mendivelso Melo, L., Arcos Ávila, L., y Barahona Romero, O. J. (2025). *Innovación Y Transformación Curricular*. Ediciones USTA, Tunja.

- Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios Para La Educación Del Futuro*. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378091>
- Nussbaum, M. C. (2010). *Sin Fines De Lucro. Por Qué La Democracia Necesita De Las Humanidades*. Katz. https://katzeditores.com/libro/sin-fines-de-lucro_161199/
- Pérez de Pablos, S. (4 de julio de 2024). *El futuro de la universidad: ante la tempestad tecnológica, inicia un cambio de ciclo*. EL PAÍS. <https://elpais.com/proyecto-tendencias/2024-07-05/el-futuro-de-la-universidad-ante-la-tempestad-tecnologica-inicia-un-cambio-de-ciclo.html>
- Porta, J., y Lladonosa, M. (Coords.). (1998). *La Universidad En El Cambio De Siglo*. Alianza Editorial.
- Reisberg, L. (2023). *Educación Superior Y Transformación Tecnológica*. <https://Brunner.Cl/2023/11/Liz-reisberg-educacion-superior-y-transformacion-tecnologica/>
- Stengel, R. (2010). *El Legado De Mandela. 15 Enseñanzas Sobre La Vida, El Amor, Y El Valor*. <https://resumenlibro.net/el-legado-de-mandela-15-ensenanzas-sobre-la-vida-el-amor-y-el-valor-richard-stengel/>
- UNESCO Y OEI. (2025). *Informe De Seguimiento De La Educación En El Mundo 2025: Edición Regional Sobre Liderazgo En La Educación, América Latina: Liderar Para La Democracia*. UNESCO. DOI: <https://doi.org/10.54676/FKZA2207>
- UNESCO Y OEI (2025). *Liderazgo Distribuido En La Educación En América Latina: Tecnología*. UNESCO. DOI: <https://doi.org/10.54676/XOYF3148>