OPINIÓN PÚBLICA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El presente artículo ha sido aprobado para su publicación, luego de surtir la revisión por pares. Actualmente se encuentra en proceso de diagramación.

OPINIÓN PÚBLICA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Recibido: 10-12-2024
Aceptado: 10-05-2025
Publicado: 25-06-2025

Cómo citar: Pérez Gamboa, A. F. (2025). El Rol de la Administración Educativa en la Implementación de Reformas en la Formación Universitaria. *Opinión Pública*, (23), xx-xx. https://doi.org/10.52143/2711-0281.1062

[T1]El Rol de la Administración Educativa en la Implementación de Reformas en la Formación Universitaria

[T1]The Role of Educational Administration in the Implementation of Reforms in University Education

Alfredo Javier Pérez Gamboa [1], https://orcid.org/0000-0003-4555-7518, alfredo.perez@cienciasas.org

[1]Centro de Investigación en Educación, Naturaleza, Cultura e Innovación para la Amazonia. Florencia, Colombia

[T2]Resumen

La transición de las políticas educativas a prácticas concretas en las universidades de América Latina representa un desafío complejo que demanda una administración educativa estratégica y adaptable. Este artículo explora cómo las reformas en la formación universitaria han sido implementadas en un contexto caracterizado por desigualdades estructurales, brechas tecnológicas y restricciones financieras. A través de una revisión documental, se identificaron tendencias clave que influyen en este proceso, como la búsqueda de autonomía institucional, la incorporación de tecnologías digitales, el fortalecimiento de la equidad y la inclusión, y el compromiso con la sostenibilidad. Los resultados evidencian que, aunque estas tendencias ofrecen oportunidades para avanzar hacia una educación superior más pertinente y equitativa, también exponen barreras que limitan su impacto. El análisis destaca la importancia de una administración educativa que integre enfoques participativos, innovación tecnológica y colaboración internacional para responder a los retos contemporáneos. Este estudio contribuye a comprender el papel de la administración en la efectividad de las reformas universitarias y propone estrategias para maximizar su alcance en el desarrollo académico y social de la región.

Palabras clave: administración educativa, reformas universitarias, políticas educativas, inclusión, sostenibilidad educativa.

[T2]Abstract

The transition from educational policies to concrete practices in universities across Latin America represents a complex challenge that demands strategic and adaptable educational administration. This article explores how reforms in university education have been implemented in a context characterized by structural inequalities, technological gaps, and financial constraints. Through a documentary review, key trends influencing this process were identified, such as the pursuit of institutional autonomy, the incorporation of digital technologies, the strengthening of equity and inclusion, and the commitment to sustainability. The results show that, while these trends offer opportunities to advance towards a more relevant and equitable higher education, they also expose barriers that limit their impact. The analysis highlights

the importance of educational administration that integrates participatory approaches, technological innovation, and international collaboration to address contemporary challenges. This study contributes to understanding the role of administration in the effectiveness of university reforms and proposes strategies to maximize their reach in the academic and social development of the region.

Keywords: educational administration, university reforms, educational policies, inclusion, educational sustainability.

Clasificación JEL: I23 - Higher Education. I28 - Education: Government Policy. O15 - Economic Development: Human Resources; Human Capital; Labor Markets.

[T2]Introducción

La administración educativa, en el contexto de la formación universitaria en América Latina, se erige como un actor fundamental en la mediación entre las políticas educativas formuladas y su efectiva ejecución en el terreno (Esper, 2022). La complejidad del entorno latinoamericano, caracterizado por su diversidad legal, cultural, económica y social, así como por sus marcadas desigualdades, hace que la tarea de implementar reformas educativas no solo sea un desafío técnico y jurídico, sino también un ejercicio de sensibilidad y adaptación a realidades múltiples y en constante cambio (Pérez Gamboa *et al*., 2021).

Las universidades, como instituciones encargadas de la formación del capital humano y la generación de conocimiento, están en el centro de un debate que trasciende lo académico (Ricardo Jiménez, 2022). Las reformas en la formación universitaria, por lo tanto, no solo buscan modernizar currículos y metodologías, sino también garantizar que la educación superior sea un motor de desarrollo inclusivo y equitativo (Chen y Kong, 2021).

La implementación de estas reformas, sin embargo, se enfrenta a una serie de obstáculos que van más allá de la voluntad política. La resistencia al cambio, arraigada en tradiciones académicas y estructuras institucionales rígidas, puede obstaculizar el progreso. Además, la falta de recursos financieros y humanos adecuados, así como la disparidad en el acceso a tecnologías de la información y la comunicación, limitan la capacidad de las universidades para innovar y adaptarse a las nuevas realidades (Pérez Gamboa *et al*., 2022) En este sentido, la administración educativa debe asumir un papel proactivo y fomentar la creación de alianzas estratégicas mediante la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Asimismo, es fundamental que la administración educativa adopte un enfoque integral que contemple no solo la gestión interna de las instituciones, sino también su interacción con el contexto externo (Borges Machín y González Bravo, 2022). Esto implica establecer vínculos con el gobierno de referencia, sector productivo, la comunidad y otros actores sociales, para asegurar que las reformas no se implementen de manera aislada, sino que respondan a las necesidades reales de la sociedad (Hallinger y Kovačević, 2019; Sanabria Moyano y Bedoya Cerquera, 2020).

La colaboración interinstitucional y el intercambio de buenas prácticas pueden ser clave para superar las limitaciones y potenciar el impacto de las reformas.
Como se ha evidenciado, el rol de la administración educativa en la implementación de reformas en la formación universitaria en América Latina es un tema de gran relevancia que requiere un análisis profundo y multifacético. Este artículo se propone explorar las dinámicas y estrategias que permiten a las universidades transformar las políticas educativas en realidades concretas que contribuyan al desarrollo sostenible de la región.

[T2]Metodología

La metodología de este artículo se fundamenta en un enfoque de revisión documental (Sankofa, 2022), diseñado para analizar las tendencias y desafíos relacionados con la implementación de reformas en la formación universitaria en el contexto latinoamericano. Este enfoque metodológico, centrado en la revisión documental y el análisis cualitativo, ha demostrado permitir ofrecer una visión comprensiva y crítica sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las universidades latinoamericanas en el contexto de las reformas educativas (Ledesma y Malave González, 2022).

[T3]Búsqueda y selección de fuentes

La revisión incluyó la identificación, selección y análisis de fuentes relevantes en formato de artículos académicos, informes técnicos y documentos de políticas educativas publicados entre 2018 y 2022. La búsqueda de literatura se llevó a cabo en bases de datos académicas internacionales: Scopus, Web of Science y Google Scholar, así como en repositorios especializados de la región: CLACSO y Redalyc.
Se emplearon combinaciones gramaticales entre los siguientes términos clave: "política educativa", "administración educativa", "reformas universitarias" y "contexto latinoamericano". Se establecieron criterios de inclusión que priorizaron documentos con enfoques analíticos, rigor metodológico y relevancia temática. Se excluyeron estudios con limitaciones en su descripción metodológica o que no abordaran directamente el tema de las reformas educativas.

[T3]Análisis de la Literatura

Una vez recopilados los documentos, se realizó un análisis cualitativo orientado a identificar patrones, barreras y oportunidades asociados a las tendencias identificadas. Este análisis se llevó a cabo a través de una lectura sistemática de los textos seleccionados con el propósito de extraer conceptos clave, enfoques teóricos y hallazgos relevantes que permitieran una comprensión profunda de las dinámicas en juego. Se utilizó un marco analítico que permitió clasificar la información en categorías temáticas, lo que facilitó la identificación de conexiones entre las diferentes fuentes y la construcción de un discurso coherente sobre el rol de la administración educativa en la implementación de reformas.

[T2]Resultados (y discusión)

[T3]Búsqueda de autonomía institucional

La búsqueda de autonomía institucional ha emergido como una tendencia clave en la administración educativa de las universidades latinoamericanas en las últimas décadas. Este concepto se refiere a la capacidad de las instituciones, entre ellas las de educación superior, para gestionar sus propios recursos, inmuebles, tomar decisiones estratégicas y diseñar programas académicos que respondan a las necesidades de sus comunidades (Rodríguez-Torres *et al*., 2022; Navarro Monterroza *et al*., 2020). La autonomía institucional se manifiesta en diversas áreas, como la gestión de recursos, el diseño curricular y la contratación del personal, lo que permite a las universidades adaptarse de manera más efectiva a su entorno (Carvalho y Videira, 2019; Góska *et al*., 2022; Pérez Gamboa *et al*., 2019).

En primer lugar, la autonomía en la gestión de recursos es fundamental para que las universidades puedan optimizar el uso de sus presupuestos y responder a sus necesidades específicas (Deering y Sá, 2018). Al tener la libertad de administrar sus fondos, las instituciones pueden priorizar proyectos que consideren más relevantes y urgentes, lo que a su vez contribuye a una educación más pertinente y contextualizada (Otargus *et al*., 2020). Además, la capacidad de diseñar sus propios programas académicos permite a las universidades alinear su oferta educativa con las demandas del mercado laboral y las necesidades locales, lo que fortalece su relevancia social y económica (Agarkov *et al*., 2020; Evers, 2019).

Sin embargo, la búsqueda de autonomía institucional no está exenta de desafíos. A pesar de los beneficios que esta autonomía puede ofrecer, muchas universidades en América Latina aún dependen de financiamiento público, lo que puede limitar su capacidad para operar de manera completamente independiente (Gómez Miranda, 2022). Esta dependencia puede generar tensiones entre la necesidad de autonomía y las restricciones impuestas por los gobiernos, lo que a su vez puede afectar la innovación y la calidad educativa (Benavides *et al*., 2018). Por lo tanto, es crucial que las universidades encuentren un equilibrio entre la autonomía y la rendición de cuentas mediante mecanismos de evaluación que aseguren la calidad de sus programas.

Por otro lado, la autonomía también puede fomentar un ambiente propicio para la innovación. Al tener la libertad de experimentar con nuevos enfoques pedagógicos y modelos de gestión, las universidades pueden adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno social y económico (Henri *et al*., 2018). Esto no solo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece el compromiso social de las instituciones, permitiéndoles establecer vínculos más estrechos con sus comunidades y desarrollar proyectos que aborden las necesidades locales (Orazbayeva *et al*., 2019).

A pesar de estos beneficios, la implementación de una mayor autonomía puede encontrar resistencia dentro de las propias instituciones. La cultura institucional arraigada en la dependencia de estructuras jerárquicas y procesos burocráticos puede dificultar la adopción de un modelo más autónomo (Rodríguez Torres, 2022; Rodríguez Torres, Marichal Guevara *et al*., 2022). Por lo tanto, es fundamental que las universidades promuevan un cambio cultural que valore la colaboración y la participación de diferentes actores en la toma de decisiones.

[T3]Internacionalización de la Educación Superior

La internacionalización de la educación superior se ha convertido en un proceso fundamental en el contexto global actual, donde la movilidad de estudiantes, académicos e investigadores se ha incrementado notablemente (Morley *et al*., 2018). Este fenómeno no solo implica el intercambio de estudiantes entre instituciones de diferentes países, sino que también abarca la colaboración en investigación, la creación de programas conjuntos y la adopción de estándares internacionales en la enseñanza (Gómez Cano, 2022). En este sentido, la internacionalización busca enriquecer la calidad educativa y preparar a los estudiantes para enfrentar un mundo cada vez más interconectado (Ge, 2022).

Uno de los aspectos más relevantes de la internacionalización es la movilidad estudiantil, que permite a los alumnos adquirir experiencias culturales y académicas diversas. Este intercambio no solo amplía sus horizontes, sino que también les proporciona habilidades interculturales y una perspectiva global que resulta invaluable en el mercado laboral actual (Zimmermann *et al*., 2020). Además, la posibilidad de estudiar en el extranjero fomenta el aprendizaje de idiomas y el desarrollo de competencias que son altamente valoradas por los empleadores (Gómez Cano *et al*., 2018). Así, la movilidad estudiantil se convierte en una herramienta clave para la formación integral de los futuros profesionales.

A su vez, la internacionalización de la educación superior también implica la colaboración entre instituciones a nivel global. Las alianzas estratégicas entre universidades de diferentes países permiten el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos, así como la creación de programas académicos que combinan lo mejor de cada institución. Esta cooperación no solo enriquece el contenido curricular, sino que también promueve la innovación y el avance del conocimiento en diversas áreas (Bedenlier *et al*., 2018; Buckner, 2020). En consecuencia, las universidades que participan en redes internacionales pueden acceder a recursos, financiamiento y experticia que de otro modo serían difíciles de obtener.

Sin embargo, la internacionalización también enfrenta desafíos significativos. Uno de los principales obstáculos es la desigualdad en el acceso a oportunidades de movilidad y colaboración, que a menudo se ve afectada por factores económicos y geográficos. Las instituciones de educación superior en países en desarrollo pueden encontrar dificultades para competir en un entorno global, lo que limita su capacidad para atraer estudiantes internacionales y establecer asociaciones con universidades de renombre (Hassani y Najjari, 2020; Ramaswamy y Kumar, 2021). Por lo tanto, es fundamental que se implementen políticas que promuevan la equidad y la inclusión en el proceso de internacionalización.

Además, la internacionalización requiere un enfoque estratégico que contemple la adaptación de los planes de estudio y la formación del personal académico. Es esencial que las universidades no solo se centren en atraer estudiantes internacionales, sino que también se comprometan a ofrecer una educación de calidad que responda a las expectativas y necesidades de una población estudiantil diversa. Esto implica la capacitación de docentes en metodologías de enseñanza interculturales y la creación de un ambiente inclusivo que valore las diferencias culturales (Zapp y Lerch, 2020).

[T3]Incorporación de tecnologías digitales

La incorporación de tecnologías digitales en la formación universitaria también ha transformado radicalmente el panorama educativo al impulsar un cambio hacia métodos de enseñanza más dinámicos e interactivos. Este proceso no solo implica la integración de herramientas tecnológicas en el aula, sino que también conlleva una reestructuración de las estrategias pedagógicas y administrativas que rigen las instituciones de educación superior (Guri-Rosenblit, 2018; Pinto y Leite, 2020). En este sentido, la administración educativa juega un papel crucial en la planificación, implementación y evaluación de estas reformas tecnológicas en tanto asegura que se alineen con los objetivos académicos y las necesidades de los estudiantes.

En primer lugar, la administración educativa debe liderar el proceso de capacitación del personal docente en el uso de tecnologías digitales. Esto es esencial, ya que los educadores son quienes guiarán a los estudiantes en el uso de estas herramientas y en la adopción de nuevas metodologías de aprendizaje (Anacona Ortiz *et al*., 2022). La formación continua en competencias digitales no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también motiva a los docentes a experimentar con enfoques innovadores que pueden enriquecer la experiencia de aprendizaje (Anacona *et al*., 2019). Por lo tanto, invertir en la capacitación del personal es un paso fundamental para garantizar una integración efectiva de la tecnología en la educación.

Además, la incorporación de tecnologías digitales debe ir acompañada de una infraestructura adecuada que soporte su uso. Esto implica que las instituciones de educación superior deben evaluar y actualizar sus recursos tecnológicos para asegurar que tanto estudiantes como docentes tengan acceso a herramientas y plataformas que faciliten el aprendizaje (Wekerle *et al*., 2020). La administración educativa tiene la responsabilidad de gestionar estos recursos y priorizar las inversiones que ofrezcan el mayor impacto en la calidad educativa. De esta manera, se crea un entorno propicio para el aprendizaje, donde la tecnología se convierte en un aliado en lugar de un obstáculo (Castro, 2019).

Por otro lado, la implementación de tecnologías digitales en la formación universitaria también requiere un enfoque centrado en el estudiante. Las plataformas de aprendizaje en línea, los recursos multimedia y las aplicaciones interactivas permiten a los estudiantes personalizar su experiencia educativa y aprender a su propio ritmo (Marcelo y Yot-Domínguez, 2019). La administración educativa debe promover un modelo que fomente la autonomía y el aprendizaje activo, de forma que los estudiantes adquieran las herramientas necesarias para convertirse en protagonistas de su proceso educativo (Patall y Zambrano, 2019). Esto no solo mejora su motivación, sino que también los prepara para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual (Alley, 2019).

Sin embargo, la incorporación de tecnologías digitales también plantea desafíos que deben ser abordados de manera proactiva. Uno de los principales obstáculos es la brecha digital, que puede limitar el acceso a la educación de calidad para ciertos grupos de estudiantes. La administración educativa debe trabajar para garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su contexto socioeconómico, tengan acceso a las herramientas y recursos necesarios (Yamashita *et al*., 2020). Esto puede incluir la implementación de programas de apoyo que faciliten el acceso a dispositivos

y conexiones a internet, así como la creación de estrategias que promuevan la inclusión y la equidad en el uso de la tecnología (Soomro *et al*., 2020).
Asimismo, es fundamental que la administración educativa establezca mecanismos de evaluación para medir el impacto de la incorporación de tecnologías digitales en la formación universitaria. Esto implica no solo evaluar la efectividad de las herramientas utilizadas, sino también analizar cómo estas tecnologías afectan el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes. A través de la recopilación de datos y la retroalimentación, las instituciones pueden ajustar sus enfoques y mejorar continuamente la calidad de la educación ofrecida.

[T3]Responsabilidad social, sostenibilidad y conciencia ambiental

La responsabilidad social, la sostenibilidad y la conciencia ambiental han emergido como pilares fundamentales en la formación universitaria contemporánea en la literatura consultada. En este contexto, la administración educativa juega un papel crucial en la integración de estos principios en el currículo académico y en la cultura institucional. Al hacerlo, no solo se promueve una educación más pertinente y responsable, sino que también se contribuye al desarrollo de ciudadanos comprometidos con la construcción de un futuro sostenible.
En primer lugar, la responsabilidad social implica que las universidades deben reconocer su rol como agentes de cambio en la sociedad. Esto se traduce en la necesidad de formar profesionales que no solo sean competentes en su área de estudio, sino que también estén conscientes de su impacto social y ambiental (Ali *et al*., 2020). La administración educativa debe liderar la incorporación de temáticas relacionadas con la ética, la equidad y la justicia social en los programas académicos. Al hacerlo, se fomenta un enfoque integral que prepara a los estudiantes para abordar problemas complejos y contribuir positivamente a sus comunidades (Lencina, 2018).
Además, la sostenibilidad debe ser un eje transversal en la formación universitaria, lo que implica que las instituciones deben adoptar prácticas que minimicen su huella ecológica. La administración educativa tiene la responsabilidad de implementar políticas que promuevan la sostenibilidad en el campus, como la gestión eficiente de recursos, la reducción de residuos y la promoción de la movilidad sostenible. Estas acciones no solo mejoran el entorno físico de la universidad, sino que también sirven como un modelo para los estudiantes, quienes aprenden a valorar y practicar la sostenibilidad en su vida diaria (Sanabria Martínez, 2022).
Por otro lado, la conciencia ambiental es esencial para formar profesionales que comprendan la interconexión entre el desarrollo humano y la salud del planeta. La administración educativa debe facilitar la inclusión de la educación ambiental en el currículo mediante la promoción de actividades que sensibilicen a los estudiantes sobre los problemas ambientales actuales, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación (Higuera Carrillo, 2022). A través de proyectos de investigación, prácticas en el campo y colaboraciones con organizaciones ambientales, los estudiantes pueden adquirir un entendimiento profundo de estos temas y desarrollar habilidades para actuar en consecuencia (Hoyos Chavarro *et al*., 2022).
Sin embargo, la implementación de estos principios en la formación universitaria no está exenta de desafíos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio,

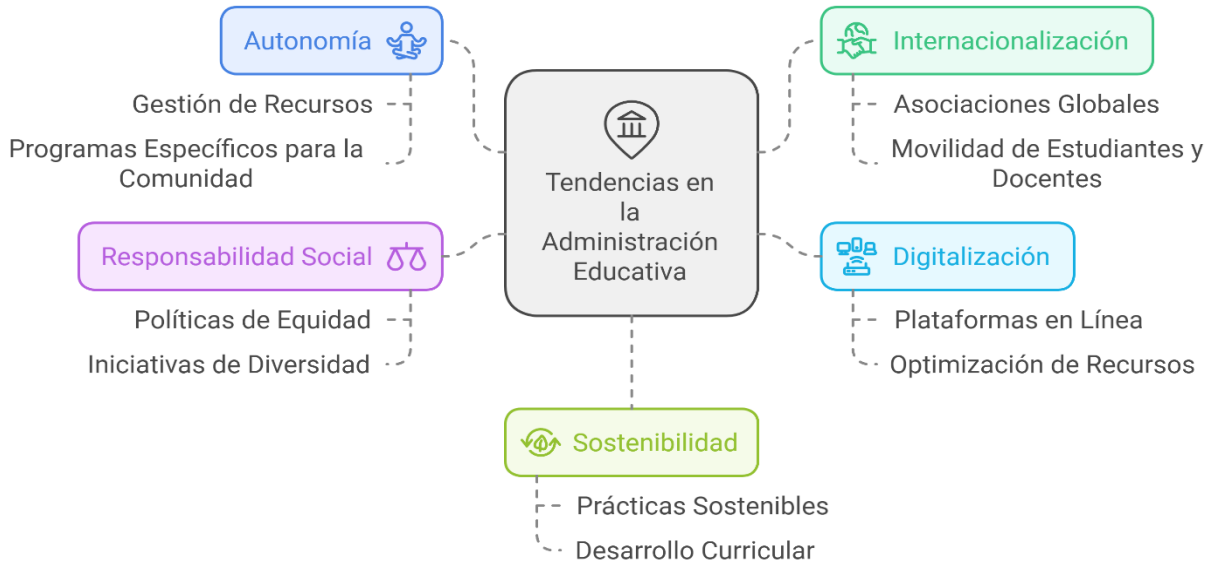
tanto a nivel institucional como entre los estudiantes. Para superar esta resistencia, es fundamental que la administración educativa fomente un diálogo abierto sobre la importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad al involucrar a todos los actores de la comunidad universitaria. La creación de espacios de reflexión y debate puede facilitar la aceptación de estas temáticas y generar un compromiso colectivo hacia un cambio positivo (Akins *et al*., 2019).

Asimismo, es esencial que las universidades establezcan alianzas estratégicas con organizaciones y comunidades que trabajen en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. Estas colaboraciones pueden enriquecer la formación académica ya que ofrecen a los estudiantes oportunidades para aplicar sus conocimientos en contextos reales y contribuir a proyectos que generen un impacto social y ambiental positivo (Burgos Claros, 2020; Pérez Gamboa *et al*., 2020). La administración educativa debe ser proactiva en la búsqueda de estas alianzas y promover una cultura de colaboración que beneficie tanto a la institución como a la comunidad en general.

[T3]Discusión

En el ámbito latinoamericano, la implementación de reformas en la educación universitaria enfrenta desafíos específicos que resultan de la interacción entre políticas educativas, desigualdades socioeconómicas y limitaciones en las capacidades institucionales. Aunque se pueden observar tendencias globales en la región latinoamericana (ver Figura 1), estas se manifiestan de manera particular al ser confrontadas con las realidades locales, lo que requiere un análisis detallado y contextualizado.

Figura 1. *Principales tenencias en la administración educativa en la región*



Fuente. Elaboración propia

La búsqueda de autonomía institucional ha permitido que algunas universidades se adapten con mayor agilidad a las necesidades de sus comunidades. Sin embargo, en muchos países, este proceso se ve obstaculizado por la dependencia de financiamiento público y por regulaciones gubernamentales restrictivas. Estas circunstancias limitan la capacidad de las instituciones para formular estrategias

propias y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno global (Mekonnen *et al*., 2021). Por el contrario, en aquellos casos donde se ha logrado una mayor autonomía, se han observado avances significativos en la diversificación de la oferta académica y en la colaboración con sectores productivos, lo que subraya la importancia de un marco normativo que favorezca la innovación y una mejor gestión de recursos (Gómez-Cano *et al*., 2022).

La internacionalización se presenta como una oportunidad clave para la región, pero ha hecho evidentes brechas considerables entre las instituciones. Las universidades más consolidadas han tenido la capacidad de participar activamente en redes globales, mientras que muchas otras, especialmente aquellas ubicadas en áreas rurales o menos desarrolladas, carecen de los recursos necesarios para acceder a estos beneficios (Zhao, 2020). Esto resalta la necesidad de políticas que promuevan la equidad en el acceso a estas oportunidades para que todas las instituciones puedan beneficiarse de la globalización educativa, e incluso, la importancia de incorporar al currículo la educación sobre emprendimiento para que los propios estudiantes también sean capaces de generar sus propios ingresos (Orozco Castillo, 2022).

En cuanto a la digitalización de procesos administrativos y académicos, el progreso ha sido desigual en América Latina. Si bien algunos países han integrado tecnología avanzada en la gestión universitaria, muchas instituciones todavía enfrentan limitaciones en infraestructura tecnológica y conectividad, particularmente en áreas remotas (Salas-Pilco *et al*., 2022). La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de herramientas digitales, pero también puso de manifiesto las desigualdades preexistentes y la urgente necesidad de inversión en infraestructura tecnológica (Mogrovejo Andrade, 2022). Este contexto destaca la importancia de desarrollar una estrategia integral que contemple tanto la capacitación del personal como la mejora de la infraestructura, de esta forma se asegura que todos los estudiantes y docentes puedan aprovechar las herramientas digitales.

Respecto a la inclusión y la equidad, los esfuerzos de diversas universidades en la región han generado resultados positivos, aunque aún queda un largo camino por recorrer. La desigualdad estructural en el acceso a la educación superior sigue siendo un obstáculo significativo, con una participación limitada de grupos vulnerables como comunidades indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad (Techera *et al*., 2022). Sin embargo, estas iniciativas han comenzado a establecer las bases para un cambio cultural que valora la diversidad como una fortaleza, lo que sugiere que la promoción de la inclusión debe ser un objetivo central en las políticas educativas (Pérez-Gamboa, Gómez-Cano *et al*., 2022).

Finalmente, aunque la sostenibilidad ha ganado visibilidad en los discursos institucionales, enfrenta dificultades para integrarse de manera efectiva en las prácticas operativas y curriculares. Las universidades en América latina deben encontrar un equilibrio entre la implementación de iniciativas sostenibles y las restricciones financieras, así como la presión por satisfacer necesidades inmediatas, como la ampliación de la cobertura educativa (Blanco-Portela *et al*., 2018). Este equilibrio es fundamental, ya que la sostenibilidad debe ser entendida no como un objetivo aislado, sino como un principio que guíe todas las decisiones y acciones institucionales.

Estos desafíos y tendencias resaltan la necesidad de un enfoque estratégico y colaborativo que permita a las instituciones de la región avanzar hacia una administración educativa más efectiva y equitativa. La combinación de recursos locales y globales, junto con un compromiso constante con las comunidades a las que sirven, será esencial para consolidar el impacto de estas reformas en el contexto latinoamericano (Pérez Gamboa, 2022). Solo a través de un esfuerzo conjunto y una visión compartida se podrá construir un futuro educativo que responda a las necesidades y aspiraciones de la región.

[T2]Conclusiones

En esta investigación se ha constatado que la administración educativa es un elemento central en la ejecución de reformas, al actuar como un puente entre las políticas educativas y su materialización en el ámbito universitario. Su capacidad para gestionar recursos, coordinar esfuerzos y fomentar un ambiente inclusivo es fundamental para el éxito de estas reformas. La investigación ha revelado que, si bien existen obstáculos significativos como la desigualdad en el acceso a recursos, la brecha digital y las limitaciones infraestructurales, estos desafíos también ofrecen oportunidades para innovar y fortalecer la educación superior. Las reformas pueden ser una vía para promover una educación más inclusiva y sostenible, siempre que se gestionen de manera estratégica. Además, se ha evidenciado que el éxito de las reformas depende de la capacidad de las universidades para adaptarse y responder a los cambios en su entorno. Las instituciones que adoptan enfoques innovadores y participativos tienen mayores posibilidades de liderar el camino hacia una educación más relevante y equitativa, lo que subraya la importancia de fomentar una cultura de colaboración y liderazgo en el ámbito educativo. A partir de estos hallazgos, se sugiere que las universidades deben desarrollar estrategias que promuevan la equidad y la inclusión para que todos los grupos sociales tengan acceso a una educación de calidad. Esto implica no solo la implementación de políticas específicas, sino también la creación de un entorno que valore la diversidad y fomente la participación de todos los actores involucrados.

[T2]Referencias

Agarkov, G., Tarasyev, A., y Sushchenko, A. (2020). Optimization of Students' Graduation by the University Taking into Account the Needs of the Labor Market. *IFAC-PapersOnLine*, 53, 17399-17404. https://doi.org/10.1016/J.IFACOL.2020.12.2094

Akins, E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A., Hedden, M., Slinger-Friedman, V., y Weand, M. (2019). Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution. *Sustainability, 11(2), 501*. https://doi.org/10.3390/SU11020501

Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., y Hassan, U. (2020). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931

Alley, K. (2019). Fostering middle school students' autonomy to support motivation and engagement. *Middle School Journal*, 50, 14 - 5. https://doi.org/10.1080/00940771.2019.1603801

Anacona Ortiz, J., Millán Rojas, E., y Gómez Cano, C. (2022). Application of Metaverse and virtual reality in education. *Metaverse, 3*(2), 13. http://dx.doi.org/10.54517/m.v3i2.2154

Anacona, J. D., Millán, E. E. y Gómez, C. A. (2019). Aplicación de los metaversos y la realidad virtual en la enseñanza. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 13(25), 59-67. http://dx.doi.org/10.31908/19098367.4015

Bedenlier, S., Kondakçı, Y., y Zawacki-Richter, O. (2018). Two Decades of Research Into the Internationalization of Higher Education: Major Themes in the Journal of Studies in International Education (1997-2016). *Journal of Studies in International Education*, 22, 108 - 135. https://doi.org/10.1177/1028315317710093

Benavides, M., Arellano, A., y Vásquez, J. (2018). Market- and government-based higher education reforms in Latin America: the cases of Peru and Ecuador, 2008–2016. *Higher Education*, 77, 1015-1030. https://doi.org/10.1007/S10734-018-0317-3

Blanco-Portela, N., R-Pertierra, L., Benayas, J., y Lozano, R. (2018). Sustainability Leaders' Perceptions on the Drivers for and the Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions. *Sustainability, 10(8), 2954*. https://doi.org/10.3390/SU10082954

Borges Machín, A. Y., y González Bravo, Y. L. (2022). Educación comunitaria para un envejecimiento activo: experiencia en construcción desde el autodesarrollo. *Región Científica*, *1*(1), 202212. https://doi.org/10.58763/rc202213

Buckner, E. (2020). Embracing the global: the role of ranking, research mandate, and sector in the internationalisation of higher education. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 52, 232 - 249. https://doi.org/10.1080/03057925.2020.1753499

Burgos Claros, O. (2020). Una descripción aproximada de la estructura del derecho al ambiente sano en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista Academia & Derecho, 20*, 89-126. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8308525

Carvalho, T., y Videira, P. (2019). Losing autonomy? Restructuring higher education institutions governance and relations between teaching and non-teaching staff. *Studies in Higher Education*, 44, 762 - 773. https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1401059

Castro, R. (2019). Blended learning in higher education: Trends and capabilities. *Education and Information Technologies*, 24, 2523 - 2546. https://doi.org/10.1007/s10639-019-09886-3

Chen, J., y Kong, D. (2021). Inequality, Innovation and Reform in Higher Education: Challenges of Migration and Ageing Populations Maria Slowey, Hans G. Schuetze and Tanya Zubrzycki (eds), Springer Nature, Cham, Switzerland, 2020, 330 pp., hbk £89.99, ISBN 13: 978-3-030-28226-4. *Ageing and Society*, 42, 990 - 991. https://doi.org/10.1017/s0144686x21001768.

Deering, D., y Sá, C. (2018). Do corporate management tools inevitably corrupt the soul of the university? Evidence from the implementation of responsibility center budgeting. *Tertiary Education and Management*, 24, 115-127. https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1398779

Esper, T. (2022). Examining educational policies in Latin America: Comprehensive insights into contemporary reform. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 53, 912 - 914. https://doi.org/10.1080/03057925.2022.2122225.

Evers, G. (2019). The impact of the establishment of a university in a peripheral region on the local labour market for graduates. *Regional Studies, Regional Science*, 6, 319 - 330. https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1584051

Ge, Y. (2022). Internationalisation of higher education: new players in a changing scene. *Educational Research and Evaluation*, 27, 229 - 238. https://doi.org/10.1080/13803611.2022.2041850

Gómez Cano, C. A. (2022). Ingreso, permanencia y estrategias para el fomento de los Semilleros de Investigación en una IES de Colombia. *Región Científica*, *1*(1), 20226. https://doi.org/10.58763/rc20226

Gomez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., y Clavijo Gallego, T. A. (2018). Enseñanza del Inglés en programas de pregrado: Una lectura de los retos y desafios de la Uniamazonía desde el actuar docente. *Horizontes pedagógicos*, *20*(1), 55–62. https://doi.org/10.33881/0123-8264.hop.20107

Gómez Miranda, O. M. (2022). La franquicia: de la inversión al emprendimiento. *Región Científica*, *1*(1), 20229. https://doi.org/10.58763/rc20229

Gómez-Cano, C. A., Pérez-Gamboa, A. J., y Rodríguez-Cairo, D. (2022). Key elements to promote an entrepreneurial culture in university students. *DecisionTech Review*, *2*.

Górska, A., Pikos, A., Dobija, D., y Grossi, G. (2022). Autonomy Without Accountability in Resource Allocation Reforms: Blending Old and New Logic in Universities. *Central European Management Journal*, 30, 43 - 82. https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.75

Guri-Rosenblit, S. (2018). E-Teaching in Higher Education: An Essential Prerequisite for E-Learning. *Journal of New Approaches in Educational Research, 7, 93-97*. https://doi.org/10.7821/NAER.2018.7.298

Hallinger, P., y Kovačević, J. (2019). A Bibliometric Review of Research on Educational Administration: Science Mapping the Literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89, 335 - 369. https://doi.org/10.3102/0034654319830380

Hassani, M., y Najjari, M. (2020). Opportunity Inequality in Accessing Higher Education and Presentation of Equity Promotion Model to Achieve Sustainable Development: A Case Study of West Azerbaijan Province in Iran. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 22, 124 - 139. https://doi.org/10.2478/jtes-2020-0010

Henri, D., Morrell, L., y Scott, G. (2018). Student perceptions of their autonomy at University. *Higher Education*, 75, 507-516. https://doi.org/10.1007/S10734-017-0152-Y

Higuera Carrillo, E. L. (2022). Aspectos clave en agroproyectos con enfoque comercial: Una aproximación desde las concepciones epistemológicas sobre el problema rural agrario en Colombia. *Región Científica*, *1*(1), 20224. https://doi.org/10.58763/rc20224

Hoyos Chavarro, Y. A., Melo Zamudio, J. C., y Sánchez Castillo, V. (2022). Sistematización de la experiencia de circuito corto de comercialización estudio de caso Tibasosa, Boyacá. *Región Científica*, *1*(1), 20228. https://doi.org/10.58763/rc20228

Ledesma, F., y Malave González, B. E. (2022). Patrones de comunicación científica sobre E-commerce: un estudio bibliométrico en la base de datos Scopus. *Región Científica*, *1*(1), 202213. https://doi.org/10.58763/rc202214

Lencina, R. (2018). Social Responsibility: A New Challenge in Graduate University Education. *Annals of Geophysics*, 60. https://doi.org/10.4401/AG-7559

Marcelo, C., y Yot-Domínguez, C. (2019). From chalk to keyboard in higher education classrooms: changes and coherence when integrating technological knowledge into pedagogical content knowledge. *Journal of Further and Higher Education*, 43, 975 - 988. https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1429584

Mekonnen, G., Kilpatrick, S., y Kenny, J. (2021). Constrained autonomy: academics and institutional leaders empowerment in Ethiopia in the context of the Bologna Process. *Journal of Further and Higher Education*, 46, 143 - 158. https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.1895091

Mogrovejo Andrade, J. M. (2022). Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional. *Región Científica*, *1*(1), 202211. https://doi.org/10.58763/rc202211

Morley, L., Alexiadou, N., Garaz, S., González-Monteagudo, J., y Taba, M. (2018). Internationalisation and migrant academics: the hidden narratives of mobility. *Higher Education*, 76, 537-554. https://doi.org/10.1007/S10734-017-0224-Z

Navarro Monterroza, A., Quintero Lyons, J., y Diaz, F. (2020). Reflexiones sobre la reparación administrativa en Colombia, y el sistema de verdad, justicia, reparación y no repetición. *Revista Academia & Derecho, 21*(11). http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/532

Orazbayeva, B., Van Der Sijde, P., y Baaken, T. (2019). Autonomy, competence and relatedness – the facilitators of academic engagement in education-driven university-business cooperation. *Studies in Higher Education*, 46, 1406 - 1420. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1679764

Orozco Castillo, E. A. (2022). Experiencias en torno al emprendimiento femenino. *Región Científica*, *1*(1), 20227. https://doi.org/10.58763/rc20225

Ortagus, J., Kelchen, R., Rosinger, K., y Voorhees, N. (2020). Performance-Based Funding in American Higher Education: A Systematic Synthesis of the Intended and Unintended Consequences. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42, 520 - 550. https://doi.org/10.3102/0162373720953128

Patall, E., y Zambrano, J. (2019). Facilitating Student Outcomes by Supporting Autonomy: Implications for Practice and Policy. *Policy Insights from the*

Behavioral and Brain Sciences, 6, 115 - 122. https://doi.org/10.1177/2372732219862572

Pérez Gamboa, A. J. (2022). La orientación educativa universitaria en Cuba: situación actual en la formación no pedagógica. *Conrado*, *18*(89), 75-86. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2707

Pérez Gamboa, A. J., Echerri Garcés, D., García Acevedo, Y. (2021) Proyecto de vida como categoría de la pedagogía de la Educación Superior: aproximaciones a una teoría fundamentada. (2021). *Transformación*, *17*(3), 411-427. https://transformation.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/62

Pérez Gamboa, A. J., García Acevedo, Y., y García Batán, J. (2019). Proyecto de vida y proceso formativo universitario: un estudio exploratorio en la Universidad de Camagüey. *Transformación*, *15*(3), 365-381. https://www.scienceopen.com/document?vid=5f9c6a17-9093-4d5d-8b47-d7006134a2a4

Pérez Gamboa, A. J., García Acevedo, Y., y García Batán, J. (2020). Orientación educativa y proceso formativo universitario: sistematización teórico-fáctica de los presupuestos para su implementación. *Opuntia Brava*, *12*(2). https://biblat.unam.mx/es/revista/opuntia-brava/articulo/orientacion-educativa-y-proceso-formativo-universitario-sistematizacion-teorico-factica-de-los-presupuestos-para-su-implementacion

Pérez Gamboa, A., Raga Aguilar, L. M., y García Acevedo, Y. (2022). La plataforma MOODLE como espacio para la acción orientadora. *Revista Varela* 22.63: 181-190. https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/1428

Pérez-Gamboa, A. J., Gómez-Cano, C., y Sánchez-Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data & Metadata, 2*, 92. https://doi.org/10.56294/dm202292

Pinto, M., y Leite, C. (2020). Digital technologies in support of students learning in Higher Education: literature review. *Digital Education Review, 37*. https://doi.org/10.1344/der.2020.37.343-360

Ramaswamy, H., y Kumar, S. (2021). A critical analysis of unsustainable higher education internationalization policies in developing economies. *Policy Futures in Education*, 20, 524 - 536. https://doi.org/10.1177/1478210321999186

Ricardo Jiménez, L. S. (2022). Dimensiones de emprendimiento: Relación educativa. El caso del programa cumbre. *Región Científica*, *1*(1), 202210. https://doi.org/10.58763/rc202210

Rodríguez Torres, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava, 14*(3), 27-37. https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1619

Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C., y Meneses Martín, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria, 10*(2). http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7803972006/

Rodríguez-Torres, E., Gómez-Cano, C., y Sánchez-Castillo, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data & Metadata, 1*, 21. https://doi.org/10.56294/dm202221

Salas-Pilco, S., Yang, Y., y Zhang, Z. (2022). Student engagement in online learning in Latin American higher education during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *British Journal of Educational Technology*, 53, 593 - 619. https://doi.org/10.1111/bjet.13190

Sanabria Martínez, M. J. (2022). Construir nuevos espacios sostenibles respetando la diversidad cultural desde el nivel local. *Región Científica*, *1*(1), 20222. https://doi.org/10.58763/rc20222

Sanabria Moyano, J. E., y Bedoya Cerquera, L. M. (2020). Control de convencionalidad de la reparación integral en las decisiones del consejo de estado colombiano. *Revista Academia & Derecho, 20*(11). http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/443

Sankofa, N. (2022). Critical method of document analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 26, 745 - 757. https://doi.org/10.1080/13645579.2022.2113664

Soomro, K., Kale, U., Curtis, R., Akcaoglu, M., y Bernstein, M. (2020). Digital divide among higher education faculty. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17. https://doi.org/10.1186/s41239-020-00191-5

Techera, A., Questa-Torterolo, M., y Borges, C. (2022). Development and Quality Management to Achieve Equity in Higher Education: Policies and Tools. *Journal of Latinos and Education*, 22, 2038 - 2050. https://doi.org/10.1080/15348431.2022.2084097

Wekerle, C., Daumiller, M., y Kollar, I. (2020). Using digital technology to promote higher education learning: The importance of different learning activities and their relations to learning outcomes. *Journal of Research on Technology in Education*, 54, 1 - 17. https://doi.org/10.1080/15391523.2020.1799455

Yamashita, T., Kim, G., Liou, C., Ando, T., Liu, D., y Bardo, A. (2020). Education and Literacy in the Digital Divide: Cross-National Comparison of East Asia and the USA. *Innovation in Aging*, 4, 315 - 315. https://doi.org/10.1093/geroni/igaa057.1008

Zapp, M., y Lerch, J. (2020). Imagining the World: Conceptions and Determinants of Internationalization in Higher Education Curricula Worldwide. *Sociology of Education*, 93, 372 - 392. https://doi.org/10.1177/0038040720929304

Zhao, K. (2020). Rural-urban gap in academic performance at a highly selective Chinese university: variations and determinants. *Higher Education Research & Development*, 41, 177 - 192. https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1835836

Zimmermann, J., Greischel, H., y Jonkmann, K. (2020). The development of multicultural effectiveness in international student mobility. *Higher Education*, 1-22. https://doi.org/10.1007/s10734-020-00509-2