

Ética institucional. Una mirada desde la academia

Ignacio Sánchez-Díaz, Diego-Pablo Durán-Jara y Emilio Rodríguez-Ponce

RESUMEN

Las universidades son instituciones de larga tradición y relevancia en el desarrollo de los países. El objetivo del presente trabajo es actualizar el concepto de reflexión ética al interior de las universidades, considerando los desafíos que enfrentan estas instituciones. Se realizó una amplia revisión de la literatura analizando temas como la gobernanza universitaria, integridad académica, liderazgo, equidad de género, autonomía universitaria, transparencia institucional, responsabilidad social, entre otros. El trabajo colaborativo entre investigadores de diferentes instituciones permitirá proponer avances concretos en el perfeccionamiento de la calidad de los aspectos involucrados en la ética institucional, desde las necesidades de la academia. El estudio de la ética institucional constituye un desafío pendiente en la investigación universitaria.

Palabras clave: ética, academia, educación, instituciones, universidades.

Ignacio Sánchez-Díaz

Chileno. Magíster en Pediatría, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Posdoctoral Fellow por la Universidad de Manitoba, Winnipeg, Canadá. Profesor titular y exrector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Líneas de investigación: liderazgo académico, autonomía universitaria y ética institucional. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9935-3072>.

isanchez@uc.cl

Diego-Pablo Durán-Jara

Chileno. Doctor por la Université Catholique de Louvain, Bélgica. Coordinador académico del sistema de aseguramiento interno de la Calidad UC, en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Líneas de investigación: autonomía universitaria y gestión de la educación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9642-7778>.

dduran@uc.cl; dduranjara@gmail.com

Emilio Rodríguez-Ponce

Chileno. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, Catalunya, España. Rector de la Universidad de Tarapacá, Chile. Líneas de investigación: educación superior; calidad y acreditación; liderazgo educativo, y formación inicial. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>.

emilior.rodriguez.ponce@gmail.com



Ética institucional. Uma observação da academia

RESUMO

As universidades são instituições com uma longa tradição e relevância no desenvolvimento dos Países. O objetivo deste trabalho foi atualizar o conceito de reflexão ética dentro das universidades, considerando os desafios enfrentados por essas instituições. Se realizou uma extensa revisão bibliográfica analisando temas como governança universitária, integridade acadêmica, liderança, equidade de gênero, autonomia universitária, transparência institucional, responsabilidade social, entre outros. O trabalho colaborativo entre pesquisadores de diferentes instituições permitirá propor avanços concretos na melhoria da qualidade dos aspectos envolvidos na ética institucional, a partir das necessidades da academia. O estudo da ética institucional é um desafio incompleto da pesquisa universitária..

Palavras chave: ética, academia, educação, instituições, universidade.

Institutional ethics. A scholarly perspective

ABSTRACT

Universities are institutions with a long tradition and a significant role in national development. This study aimed to update the concept of ethical reflection within universities, taking into account the challenges these institutions face. A comprehensive review of the literature was conducted, analyzing topics such as university governance, academic integrity, leadership, gender equality, university autonomy, institutional transparency, and social responsibility, among others. Collaborative work among researchers from different institutions will enable us to propose concrete advances in improving aspects of institutional ethics, based on academic needs. The study of institutional ethics is a pending challenge in university research.

Keywords: ethics, academia, education, institutions, university.

Recepción: 07/10/24. **Aprobación:** 05/05/25.

Introducción

Las universidades, instituciones de larga tradición y gran relevancia en el desarrollo de los países, son espacios dedicados a la docencia, la formación, la investigación, la creación y la transferencia de conocimiento, además de sostener una vinculación especial con su entorno. Desde sus orígenes, estas instituciones asumen una responsabilidad ética singular y de gran importancia para las naciones. Por ello, junto con transmitir conocimiento, deben promover y abordar principios que fomenten la reflexión, el pensamiento crítico y original, el respeto por la inclusión y la diversidad, la innovación en la enseñanza, la investigación de frontera, la apertura a nuevas ideas y el permanente compromiso con el servicio a la sociedad. Todo esto debe desarrollarse en un marco de libertad académica y de autonomía universitaria.

Este artículo tiene como objetivo actualizar el concepto de la reflexión ética en las organizaciones universitarias, considerando el contexto global actual, así como los retos y desafíos que enfrentan estas instituciones. En este trabajo se abordan algunos elementos teóricos fundamentales, como el compromiso ético de las autoridades, la gobernanza universitaria, los riesgos a la autonomía universitaria, los nuevos desafíos de las universidades, el liderazgo, la transparencia institucional, entre otros. Es decir, se orienta a los fundamentos de la gestión universitaria.

En el caso de las universidades católicas, se espera un aporte singular y distintivo: ser un espacio de diálogo entre la fe y la razón, para avanzar en una comprensión más completa e integral del ser humano. Al incluir la trascendencia y la reflexión conjunta entre la filosofía y la teología como elementos centrales del *ethos* universitario, estas instituciones pueden ofrecer un aporte singular y sustantivo a la sociedad.

Por lo anterior, resulta relevante evaluar el funcionamiento y desarrollo ético de estas instituciones. Sin embargo, la discusión sobre la ética institucional y el comportamiento de sus autoridades no puede

limitarse sólo a normas administrativas o declaraciones de principios —aunque estos elementos son sin duda importantes—, sino que deben integrarse de manera real y efectiva en la cultura organizacional, guiando la práctica diaria y, especialmente, la toma de decisiones estratégicas de la institución. El marco en el cual se sitúe la concepción ética de una institución universitaria será determinante en este contexto, ya que responderá a un marco moral que hoy no es tan común ni transversal (Amaral *et al.*, 2002: 35-60).

Actualmente, la ética institucional en la universidad se entiende como el conjunto de principios y valores que guían la conducta de toda la comunidad universitaria, incluyendo de manera especial a sus principales autoridades y, en sentido amplio, a profesores, profesionales, administrativos y estudiantes de pre y posgrado. También abarca la influencia de corrientes de pensamiento que se traducen en políticas nacionales que, si bien aparecen como transversales, hoy son cuestionadas o puestas en duda en diversos países. En los últimos años, este concepto ha evolucionado para incorporar una visión más compleja e interdisciplinaria, que considera aspectos como la convivencia universitaria, la honestidad e integridad académica, la dignidad de la persona, el buen trato, la justicia social y laboral, la equidad de género, la inclusión de pueblos originarios y migrantes, la responsabilidad social, y los desafíos del futuro, entre otros (Marginson, 2011: 411-433).

Así, la implementación de la ética universitaria se presenta en la forma en que se identifican, abordan y gestionan los problemas con implicaciones éticas: los conflictos de interés, la gestión académica (por ejemplo, la transparencia en los procesos de contratación, evaluación y promoción académica), la integridad en la investigación, la promoción de la equidad de género, los estándares de una docencia de calidad, la transparencia en la gestión económica, entre otros aspectos. Todo esto requiere un fundamento epistemológico sólido, como el relacionado



con la rendición de cuentas, propio de las políticas de una gestión pública moderna. En todos estos procesos, el liderazgo ético es clave para impregnar a la institución de una mirada coherente con sus valores.

Por ello, es crucial reconocer el impacto y la influencia del rector o rectora, los miembros de la Dirección Superior, los decanos y otras autoridades en la configuración del modelo ético institucional. Las autoridades universitarias deben ser conscientes de que su ejemplo es observado y seguido, por lo que su comportamiento debe ser prudente, con visión y determinación y con un enfoque centrado en la persona. Deben asumir riesgos con la mirada puesta en el bien común y en los principios fundacionales de la institución. En un mundo cada vez más complejo e interconectado, la universidad debe ser ejemplo de integridad, justicia y compromiso social. Para profundizar en estos conceptos, en los últimos años ha cobrado fuerza la necesidad de fomentar una cultura de deliberación ética y de participación amplia e inclusiva de toda la comunidad.

En suma, es importante recalcar que un liderazgo institucional ético no debe limitarse al cumplimiento de normas y reglamentos. Tiene el desafío de promover la reflexión y análisis crítico, la confianza y transparencia, la convivencia dentro de la comunidad, la preocupación por el bienestar y el bien común, junto a una mirada de futuro que incluya propuestas innovadoras y vinculadas con el sistema universitario (Keenan, 2015: 10-55).

Ética al interior de las organizaciones universitarias

El concepto de ética en las organizaciones universitarias se refiere al conjunto de principios, valores y normas que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro del entorno universitario. Esto incluye tanto a las personas que conforman la comunidad —estudiantes, profesores, profesionales y administrativos— como a la institución en sí misma y como un todo. Es la forma en que la institución ha

decidido abordar la problemática ética en su quehacer cotidiano.

Los principios generales que deben regir la vida institucional se pueden resumir en:

- Integridad, entendida como actuar con honestidad y coherencia en todas las acciones y decisiones.
- Responsabilidad, que implica asumir las consecuencias de las decisiones y actos tanto a nivel individual como institucional.
- Justicia y equidad, principios que exigen tratar a todas las personas de manera justa, evitando cualquier forma de discriminación.

En el ámbito público, el principal componente de la ética es la probidad, que implica actuar en función del interés general o superior, priorizando el bien común por sobre las aspiraciones personales o de grupos particulares (Cortina, 2021: 1-60).

A estos principios se suma, de manera especial, el respeto a la dignidad de las personas, que supone valorar a cada miembro de la comunidad universitaria, así como la diversidad de ideas, perspectivas y culturas. También es esencial la transparencia, entendida como la obligación de garantizar el acceso a la información y la existencia de procedimientos objetivos en la gestión de recursos y en la toma de decisiones administrativas. Estos elementos constituyen los fundamentos de un entorno ético que debe estar presente de manera prioritaria en toda institución de educación superior. Estos principios éticos no sólo deben aplicarse en las funciones externas de la universidad —como la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con el entorno— sino también en su vida interna, en las relaciones interpersonales que se dan dentro de la propia comunidad universitaria.

Por otra parte, la identidad y propósito de una institución de educación superior —es decir, su razón de ser— emerge como resultado de las aspiraciones y esfuerzos de sus integrantes, bajo la conducción de

sus autoridades. De esta dinámica surge una tensión inevitable entre las definiciones fundacionales de la institución (sus principios, misión y visión) y las reflexiones y aspiraciones de sus integrantes, o lo que sería poner en común aquello que los integrantes persiguen, más bien la deliberación razonada y plural al interior de las universidades (UNESCO, 2022: 5-90).

Visión y misión

La visión expresa la percepción del lugar que la organización aspira a ocupar en el futuro: define hacia dónde desea dirigirse y cuáles con las actividades que pretende desarrollar para concretar su propósito institucional. En definitiva, la visión constituye la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión. Por su parte, la misión representa la meta más general o el propósito de la organización. Responde a la pregunta ¿para qué estamos aquí? En cambio, la visión constituye la concreción; en ella se define cómo se logrará alcanzar la misión. Por lo tanto, misión y visión son conceptos interdependientes: la misión delimita las responsabilidades asumidas como propias por la organización, y la visión orienta el enfoque a seguir para su logro.

La visión institucional no sólo debe incluir aspectos éticos, sino también la filosofía organizacional y su modo de concebir el cumplimiento de la misión. Por ello, el lugar asignado a la ética en la misión debe considerar también la importancia que las personas —miembros de la comunidad universitaria— le atribuyen a este valor, de manera que el sentirse parte y representados posibilite la participación colectiva. En sentido amplio, la visión de una organización se puede resumir en su capacidad de anticipar el futuro y, por ende, en los esfuerzos para encaminarse hacia ese horizonte. Por ello, dentro del concepto más amplio de visión de la organización estaría incluida la visión de la ética que posee cada institución universitaria (Cortina, 202: 1-60).

La definición e información activa de la misión específica constituye un medio eficaz para lograr la

unidad de propósito entre los distintos actores de la organización, orientando sus comportamientos hacia una dirección común. Para ello, los canales de comunicación al interior de la institución deben ser amplios, accesibles, transparentes y conocidos por toda la comunidad. Si bien en ocasiones las decisiones éticas pueden ser definidas en forma individual, en general es preferible que éstas sean fruto de procesos colegiados, para así dar mayor sustento a la opción definida y, en especial, a sus efectos.

Quienes trabajan en organizaciones orientadas al bien común y a la responsabilidad social, como es el caso de las universidades, tienden naturalmente a sentirse orgullosos de pertenecer a ellas, de poder dar respuestas a las demandas sociales, de contribuir al desarrollo de la sociedad, del país y del mundo globalizado. Este sentimiento de pertenencia y de compromiso con el bien común puede explicar, en parte, la permanencia prolongada de muchos de sus miembros en la institución, fenómeno frecuente en el ámbito universitario. Este compromiso adquiere un sentido especial en el caso de las universidades católicas, donde se agrega la dimensión trascendente de la misión universitaria, que enriquece y amplía este aporte (UNESCO, 2022: 5-90).

Confianza y calidad

La confianza que generan las universidades en el entorno nacional, al comprometerse con el desarrollo del país y contribuir al crecimiento intelectual y humano de la comunidad en la que están insertas, es clave para la cohesión social. Este aspecto adquiere particular relevancia si se consideran los objetivos de formación que estas instituciones asumen. En los últimos años, las universidades en nuestro país han gozado de gran reconocimiento por parte de la sociedad. Diversos acontecimientos, como el estallido social, la pandemia y los procesos constitucionales, permitieron a las universidades demostrar su real y sostenido compromiso con la ciudadanía y el devenir del país.



En la actualidad, la confianza en las instituciones no sólo depende de las exigencias impuestas por el aparato estatal o gubernamental —que han tenido avances significativos en la concepción de esta relación—, sino que radica también, en las convicciones éticas que guían su quehacer, y que se manifiestan en “hacer bien las cosas”, en la responsabilidad sobre los medios utilizados y la legitimidad de los fines propuestos para el logro de sus objetivos (Englehardt *et al.*, 2009: 1-35).

Es importante señalar que en la relación entre las universidades y las normativas externas que regulan su calidad, se observan diferencias entre las instituciones, particularmente en cómo éstas valoran la propia misión en el marco de estos procesos y, desde esa perspectiva, también el fortalecimiento de su autonomía e identidad. De esta manera, los conceptos de eficiencia, eficacia y calidad han pasado a ser hoy acervo y lenguaje común de la mayor parte de las instituciones. Las organizaciones se han profesionalizado, al igual que las técnicas, métodos y herramientas que emplean para alcanzar sus metas (Cahn, 2011a).

Gobernanza y gestión

La gobernanza, en su acepción más amplia, se refiere al conjunto de mecanismos, procesos y estructuras mediante los cuales se ejerce la autoridad, se toman decisiones y se implementan políticas al interior de una organización. La buena gobernanza implica una gestión transparente, participativa, eficiente y responsable de los recursos, tanto públicos como privados. Se sustenta en valores como la equidad, el respeto por el Estado de derecho y la eficiencia en la provisión de servicios. En este sentido, el desarrollo de la ética institucional consiste en la implementación de un sistema de valores, principios y normas morales que regulan la conducta de los integrantes de la organización. La ética institucional tiene como propósito establecer un marco común de comportamiento, aceptado y esperado por todos los miembros

de la organización (Pesqueux, 2024: 231-239; Soto y Cárdenas, 2007; Bleiklie y Kogan, 2007).

La gobernanza y la ética no pueden entenderse como esferas independientes. Una buena gobernanza necesita sustentarse en una base ética sólida, y una ética institucional robusta requiere de estructuras de gobernanza adecuadas que posibiliten su implementación y vigilancia. Ambas dimensiones se complementan en la construcción de instituciones legítimas, transparentes y responsables. Cuando una organización cuenta con marcos normativos claros, procesos de toma de decisiones participativos y mecanismos eficaces de control interno, está en mejores condiciones para promover comportamientos éticos. A su vez, una cultura organizacional impregnada de valores éticos fortalece la gobernanza al garantizar que las decisiones se tomen en función del interés colectivo y no de intereses particulares o arbitrarios (Brunner y Alarcón, 2023; Dobbins *et al.*, 2011: 665-683).

Gobierno universitario

Existen diferentes modelos de gobierno universitario, que difieren en sus mecanismos de elección de autoridades, estructuras de gobierno corporativo y en el rol e influencia de cada uno de los estamentos involucrados. En todos los casos, es fundamental contar con estatutos y reglamentos transparentes y conocidos, que permitan seguir sus directrices y establecer normas oficiales y aceptadas por la comunidad universitaria. Esto contribuirá a una gestión institucional legítima, convocante y respaldada por los distintos actores de la comunidad.

La gestión universitaria debe regirse por una serie de principios éticos que aseguren su legitimidad y eficacia. La transparencia en la presentación de resultados, cifras e indicadores objetivos sobre el desempeño institucional es esencial para generar confianza y evitar la desinformación, así como las sospechas infundadas que puedan dar lugar a desconfianza o prácticas ilícitas. La rendición de cuentas

no sólo implica el cumplimiento de las normativas legales, sino que conlleva también la disposición a explicar decisiones y corregir errores. La participación de la comunidad universitaria fortalece el sentido de pertenencia y legitimidad en los procesos de toma de decisión, garantizando que todos los actores sean escuchados y valorados (Paradeise *et al.*, 2009: 45-78).

Las universidades enfrentan múltiples tensiones éticas, siendo una de las principales la que se da entre la autonomía universitaria y las crecientes exigencias de control y auditoría externa, que en ocasiones puede limitar la libertad académica. La existencia de un código de ética institucional, debidamente difundido y aplicado puede orientar la conducta de los actores universitarios, sirviendo de referencia en la resolución de dilemas éticos. Así, la formación ética puede permear todos los niveles de la organización, desde las autoridades unipersonales hasta los estudiantes, promoviendo una cultura de compromiso y responsabilidad compartida. De esta manera, la ética en el gobierno universitario se convierte en un elemento clave para sostener la credibilidad y relevancia de las instituciones de educación superior.

En las últimas décadas, la gobernanza universitaria se ha consolidado como un eje central en los estudios de educación superior, dada su relevancia para comprender cómo se estructuran, gestionan y transforman estas instituciones en los distintos contextos nacionales e internacionales (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2020: 182-196).

En el caso de Chile, caracterizado por un alto grado de capitalismo académico, esta complejidad se manifiesta en la variedad de mecanismos que combinan formas de regulación estatal, autogobierno académico, orientación hacia los actores externos, modelos gerenciales y competencia interinstitucional. Los modelos de gobernanza universitaria han sido decisivamente influenciados por los principios de la Nueva Gestión Pública y, desde esta perspectiva, se han promovido una serie de reformas que redefinen las relaciones entre el Estado, el mercado y

las instituciones. Estas reformas han impulsado una mayor autonomía organizacional, la profesionalización de la gestión y exigencias de mayor rendición de cuentas. No obstante, la autonomía institucional no ha significado una desvinculación del control estatal, ya que los gobiernos han participado activamente en la configuración del sistema mediante políticas públicas, regulaciones y mecanismos de aseguramiento de la calidad (Guillén, 2006: 3-20; Wise *et al.*, 2020: 339-352; García Guiliany *et al.*, 2019: 696-730; Pedraja-Rejas *et al.*, 2019: 184-199).

Si bien la literatura sobre gobernanza universitaria ha avanzado en la descripción de estos procesos, suele centrarse en los aspectos estructurales, funcionales y organizacionales, relegando a un segundo plano los componentes éticos, que en la práctica son consustanciales a las decisiones y dinámicas institucionales (Wise *et al.*, 2020: 339-352).

Buenas prácticas para fortalecer la gobernanza ética

Numerosas organizaciones han implementado buenas prácticas y mecanismos innovadores para fortalecer tanto su gobernanza como su cultura ética. Entre estas medidas se destacan:

- a) La elaboración de códigos de ética institucional, documentos que orientan el comportamiento esperado de los miembros de la organización, establecen límites claros respecto a lo que está permitido y sancionan conductas indebidas.
- b) La creación de canales de denuncia anónima, que facilitan la detección temprana de comportamientos indebidos sin poner en riesgo al denunciante. La eficacia de estos mecanismos depende del respaldo institucional y de una política explícita de transparencia y protección al denunciante.
- c) La realización de evaluaciones de impacto ético, procedimientos orientados a anticipar y valorar las implicancias éticas de decisiones y políticas organizacionales antes de su implementación, de



manera análoga a las evaluaciones de impacto ambiental.

- d) La promoción de capacitaciones continuas en valores y liderazgo ético, que proporcionan formación sistemática para que los integrantes de la organización comprendan los dilemas y desafíos éticos reales, su importancia y la manera adecuada de enfrentarlos, preparándolos para actuar correctamente.
- e) La práctica de transparencia activa y rendición de cuentas, que implica la publicación de información relevante en formatos accesibles para todos los miembros de la comunidad, lo que es clave para construir confianza. La implementación de éstas y otras medidas resulta clave para avanzar hacia una gobernanza transparente, participativa y orientada al bienestar de la comunidad (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2020: 182-196; Guillen, 2006: 3-20; Wise *et al.*, 2020: 339-352; García-Guilianny *et al.*, 2019: 696-730; Pedraja-Rejas *et al.*, 2019: 184-99).

En la actualidad, un número creciente de organizaciones adopta la ética no sólo como una obligación, sino como una estrategia clave en su desarrollo. La inversión en prácticas responsables mejora la productividad, atrae talento, fomenta la innovación y facilita la entrada a nuevos mercados. En este sentido, las certificaciones de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa se han convertido en indicadores de valor (Wise *et al.*, 2020: 339-352; García Guilianny *et al.*, 2019: 696-730; Pedraja-Rejas *et al.*, 2019: 184-199).

Autonomía universitaria y libertad académica

Una de las principales características que debe demostrar un líder universitario es la capacidad de identificar y anticipar los riesgos asociados a la pérdida de la autonomía universitaria. Desde los orígenes de estas instituciones, la autonomía ha sido

considerada un valor fundamental, ya que toda universidad debe ser —y desarrollarse— de manera libre. Esta autonomía puede verse afectada por, al menos, cuatro frentes tanto externos como internos.

El primero se relaciona con la injerencia externa del Estado, de los diferentes gobiernos y autoridades, que desde siempre y en todos los países han tenido la voluntad de influir y regular el sistema de educación superior más allá de los límites que la misma legislación establece. Esta realidad no es exclusiva de nuestro país: en los últimos meses se ha visto muy claramente en diversas latitudes, destacando el serio conflicto en torno a la autonomía académica y entrega de financiamiento que se ha presentado entre el gobierno estadounidense y prestigiosas universidades líderes en educación superior a nivel mundial. Ningún país está libre de estos riesgos, que surgen cuando se confunden los planos de acción y se transgreden los límites institucionales (Frescas, 2024: 15-26).

En las universidades confesionales, cuya misión y visión se alinean con el magisterio y cuya labor se orienta a la búsqueda trascendente de la verdad, es central que el rol de la Iglesia quede claramente delimitado. Debe existir un adecuado respeto, diferenciación y distancia con las labores de docencia, formación y vinculación con el medio al que sirven las universidades.

Además, desde una perspectiva interna, también existen riesgos asociados a la captura de las instituciones por parte de estudiantes o profesores. Esto puede manifestarse a través de actos de cancelación (fenómeno observado tanto en Chile como en el extranjero), o mediante la perpetuación de un pensamiento único a través de procesos de contratación sesgada de académicos, consolidando así una “voz oficial” al interior de la universidad que limite la riqueza de ideas diversas, diferentes y complementarias. Estos riesgos son reales y se han observado en años recientes.

Otro factor de riesgo es el poder económico. Las universidades, al requerir aportes externos para su

desarrollo, llevan adelante campañas de donaciones ampliamente difundidas en la sociedad, sin embargo, estos aportes deben realizarse sin condiciones y con total prescindencia y sin afectar la autonomía institucional, garantizando la libertad de crecimiento y desarrollo del proyecto universitario. Estas amenazas están siempre latentes, por lo que las autoridades de la institución, y en especial el rector o máxima autoridad, deben mantener siempre la capacidad para detectarlas y resguardar la autonomía universitaria.

En la actualidad, la totalidad de las universidades estatales chilenas gozan de autonomía académica, lo que implica la potestad para organizar y desarrollar de manera independiente sus planes y programas de estudio, sus líneas de investigación y su gestión administrativa. Además, poseen la facultad para estructurar su régimen de gobierno y de funcionamiento interno; para administrar sus recursos y bienes sin la intervención de autoridades u órganos públicos, sin por ello quedar exentas de la aplicación de las normas legales que las rijan en la materia.

No obstante, en la práctica, la implementación de sistemas estatales de control sistemático, permanente e ininterrumpido reduce, en los hechos, sus márgenes de libertad y autonomía. Esta situación también se evidencia en las medidas de regulación o estandarización vinculadas a los procesos de acreditación contemplados en la institucionalidad que las comprende.

Liderazgo académico

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir libremente en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se ejerce esta influencia y con qué propósito. El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad; es decir, logra la libre adhesión de quienes lo siguen en sus motivaciones y en su comportamiento. En una comunidad universitaria, el seguidor del líder actúa por deseo propio y porque se siente motivado, no

porque exista un mandato o petición. Por ello, puede afirmarse que el líder provoca actitudes de adhesión, imitación, afecto y seguimiento voluntario.

En el ámbito de la enseñanza superior, el liderazgo debe comenzar por la credibilidad académica. Un líder universitario debe tener una sólida formación disciplinar y una trayectoria reconocida de contribuciones académicas. Esto incluye tanto la investigación que hace avanzar el conocimiento, como una participación activa en la docencia y la formación de nuevas generaciones. Esta base es esencial para generar legitimidad dentro de la comunidad académica, especialmente frente a sus pares. El liderazgo que emerge del respeto académico otorga una autoridad moral más sostenible que el poder derivado únicamente de una posición jerárquica (Lozano, 2008: 19-34).

Igualmente, relevante es la dimensión ética. La credibilidad de un líder universitario depende de su integridad, de la transparencia en la toma de decisiones y de un compromiso demostrado con los valores fundamentales de la vida académica: libertad de investigación, respeto por la verdad y servicio al bien común. A lo largo de su carrera académica, y especialmente en los puestos de liderazgo, esta coherencia ética debe ser visible y no negociable. Además del prestigio académico y ético, el líder universitario debe actuar como una fuente de motivación y dirección. Su liderazgo debe inspirar confianza, generar entusiasmo y movilizar la energía colectiva hacia objetivos compartidos. Esto implica la articulación de una visión clara y convincente, la definición de prioridades estratégicas y la promoción de una cultura de participación.

Tras décadas de investigaciones se han identificado algunos rasgos de personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder, aunque ninguno de ellos garantiza por sí solo que se dé esta cualidad. Entre estos rasgos destacan la inteligencia, el conocimiento del trabajo, la seguridad y confianza en sí mismo, y la claridad en el plano ético, mediante



el ejemplo y el testimonio. Cuando un líder actúa con integridad, justicia y transparencia, envía un mensaje claro sobre las expectativas institucionales. Esta coherencia entre el decir y el hacer no sólo genera confianza, sino que también fortalece la credibilidad de la universidad frente a la sociedad.

Además, los líderes académicos tienen la responsabilidad de fomentar un entorno donde los valores éticos no sean simplemente declarativos, sino parte integral de la vida universitaria. Esto implica impulsar políticas de integridad académica, promover la inclusión y la equidad en todos los niveles, y asegurar procesos de toma de decisiones participativos y respetuosos. Es necesario recalcar que un liderazgo ético no impone, sino que dialoga y construye consensos.

El liderazgo académico tiene también un papel clave en la resolución de conflictos y dilemas éticos, los cuales están inevitablemente presentes en cualquier comunidad humana. Ya sea frente a casos de plagio, discriminación, acoso o conflictos de interés, el líder debe actuar con imparcialidad, firmeza y sensibilidad. Su intervención oportuna y justa debe reforzar el compromiso institucional con la ética y la justicia. Además, los líderes académicos están en posición de promover la formación ética continua dentro de la comunidad universitaria, a través de talleres, seminarios, cursos y espacios de reflexión, contribuyendo a la construcción de una cultura en la que los principios éticos sean interiorizados y aplicados por todos los miembros de la organización (Leal *et al.*, 2022: 68-96).

La capacidad de actuar con decisión, priorizando los objetivos clave y aplazando los asuntos menos urgentes, es fundamental para la eficacia institucional. Sin embargo, el liderazgo no consiste en actuar solo. Los planes de desarrollo y las decisiones estratégicas deben surgir de un proceso inclusivo, que incorpore las voces de la comunidad universitaria. Sólo a través del diálogo informado, la confianza mutua y un sentido compartido de los objetivos puede el liderazgo ser verdaderamente eficaz.

La transparencia en la comunicación, especialmente en decisiones que afectan al profesorado, estudiantes y personal, genera credibilidad y fortalece el sentido de pertenencia. Los líderes también deben mostrar perseverancia en su visión, manteniendo la dirección ante los retos y adaptándose con flexibilidad a las circunstancias cambiantes.

Un aspecto central de la ética del líder universitario es el compromiso con el bienestar y desarrollo de la institución. Al aceptar la conducción de la universidad, el líder asume una serie de compromisos, entre los que está promover la misión de la institución. Esta promesa refleja y requiere una responsabilidad mayor en su gestión de liderazgo. Exige del líder un profundo conocimiento de la historia y cultura de la institución, elementos muy importantes para resguardar su identidad y decidir en coherencia con la carta de navegación fundacional.

En conclusión, el liderazgo académico es un pilar fundamental para el desarrollo de una ética organizacional en las universidades. Sólo con líderes comprometidos con los valores institucionales, capaces de actuar con coherencia y de promover entornos éticos de convivencia, las universidades podrán cumplir cabalmente su misión formativa y transformadora en la sociedad (Martínez y Villalobos, 2020: 45-63).

Algunos temas importantes de potenciar en las universidades **Éticas aplicadas en el contexto universitario**

La ética aplicada se encarga de la resolución interdisciplinaria de desafíos éticos concretos que se detectan en las bases de la sociedad, en las distintas prácticas profesionales y en la vida cotidiana. Un desarrollo riguroso de la ética aplicada exige una reflexión filosófica y la participación interdisciplinaria de los miembros de la comunidad, para definir cómo se aplican los fundamentos y principios éticos a las diversas dimensiones de la vida práctica. Resulta

especialmente relevante y necesario que las universidades —particularmente aquellas de identidad católica— enfoquen sus esfuerzos en el fortalecimiento de su propia cultura ética.

El desarrollo de la ética aplicada en el ámbito universitario tiene como objetivo generar investigación interdisciplinaria que genere conocimiento nuevo y relevante para iluminar el discernimiento ético-práctico. Esto permite robustecer la construcción de propuestas de solución ante situaciones contingentes, aportando respuestas fundadas y desarrollando estrategias que guíen la toma de decisiones y definan lineamientos éticos específicos.

El conocimiento público de las faltas a la ética y actos de deshonestidad ocurridos en los últimos años en distintas esferas de la sociedad —como en los sectores empresarial, político, religioso, gubernamental y en diversas instituciones, incluida la educación superior—, nos llama a reflexionar sobre cómo aportar al campo de las éticas aplicadas. Para dar respuesta desde la Universidad Católica (UC) a los desafíos expuestos, se ha creado el Instituto de Éticas Aplicadas, un espacio interdisciplinario que involucra a toda la comunidad y que busca contribuir a la reflexión y al quehacer ético práctico, dentro y fuera de nuestra casa de estudios. En cuanto universidad, tenemos la misión de buscar la verdad, y en cuanto católica, nos mueve la convicción de que podemos acercarnos a la verdad mediante la integración de la fe y la razón.

Por su parte, las instituciones estatales tienen altas exigencias de control permanente en sus actuaciones, por parte de múltiples organismos públicos. En este contexto, deben resolver el desafío que implica lograr competitividad, con serias y profundas restricciones administrativas. En tal sentido, la ética institucional, más allá de las exigencias normativas y los controles sistemáticos, constituye un eje central para el cumplimiento de sus funciones con una mirada de largo alcance (Lozano, 2009: 19-34; Leal *et al.*, 2022: 68-96; Martínez y Villalobos, 2020: 45-63).

Inclusión y diversidad

La cohesión social y el desafío de las desigualdades en nuestro país requiere incorporar la inclusión como un imperativo ético. El sistema educativo es uno de los principales elementos de movilidad social; sin embargo, también puede hacer que las brechas existentes se perpetúen. Nuestro proyecto educativo tiene entre sus objetivos avanzar en inclusión y cohesión social en una sociedad que requiere mayores oportunidades e integración, en particular para aquellos grupos que han sido históricamente postergados. Creemos que es crucial que las universidades amplíen las oportunidades de acceso y disminuyan las barreras de ingreso.

Son diversas las acciones implementadas por las universidades orientadas a eliminar las barreras de ingreso relacionadas con inequidades de índole socioeconómica, de discapacidad, de género y culturales. Ejemplo de ello son programas como el Programa de Acceso a la Educación Superior, Ministerio de Educación, Chile (PACE), Programa de la Academia de Talentos de la Universidad Católica (PENTA UC) y Programa para la Inclusión de Alumnos con Necesidades Especiales de la Universidad Católica (PIANE UC), que han permitido atraer a estudiantes talentosos que, por falta de oportunidades y debido a una educación escolar deficiente, requieren métodos alternativos de detección de talentos diferentes a las pruebas estandarizadas de selección universitaria. Estos estudiantes cuentan con un plan de nivelación académica previo e iniciativas de acompañamiento durante la carrera. Nuestro trabajo está enfocado en brindarles el apoyo y guía para que vivan una positiva y fecunda experiencia universitaria, que redunde en su desarrollo profesional, personal y familiar, y que se proyecte al servicio de nuestro país.

Otros programas enfocados en la inclusión de estudiantes con necesidades especiales —como el PIANE UC— ofrecen igualdad de oportunidades a quienes presentan discapacidad motora, sensorial, trastorno del espectro autista o dificultades



específicas del aprendizaje. Este programa apoya a los estudiantes con necesidades educativas especiales en aspectos académicos y tecnológicos, y asesora a los docentes en la entrega de contenidos y en el uso de recursos tecnológicos.

En cuanto a las inequidades de género, en Chile sólo un porcentaje menor de estudiantes en las áreas de ciencia y tecnología corresponde a mujeres. Esta situación es similar en otros países, donde menos del 30% de los investigadores son mujeres. Como una forma de impulsar el incremento de la presencia femenina en estas disciplinas, algunas universidades han implementado nuevas vías de ingreso a carreras como Física y Matemáticas, dirigidas especialmente a mujeres. Por esta misma razón, la iniciativa también se ha extendido a Teología —disciplina con baja representación femenina—; y de manera inversa, también se busca incentivar la presencia de hombres en aquellas carreras donde su participación es muy minoritaria (Leal *et al.*, 2022: 68-96; Martínez y Villalobos, 2020: 45-63; Laudato Si, 2015: 13-17).

Junto con lo anterior se creó el Programa de Interculturalidad, que incluye entre sus iniciativas estratégicas un sistema de admisión especial, tutorías y acompañamiento académico, acciones de atracción de talentos e inserción de académicos pertenecientes a pueblos originarios, el fortalecimiento de la formación de doctorado y una mayor acogida institucional de personas provenientes de pueblos originarios o migrantes, entre otras medidas.

Iniciativas similares existen en otras instituciones del país, por cuanto la calidad institucional y la excelencia académica requieren, sin duda, responder a una sociedad diversa, en la cual la inclusión no sólo es necesaria, sino esencial para cumplir con la misión universitaria. El talento no suele estar concentrado en unos pocos lugares, sino que se distribuye en las diferentes capas sociales, económicas, territoriales, tanto en mujeres como en hombres. Sin embargo, este talento, debido a la diversidad del capital cultural de origen de los estudiantes, puede requerir

diferentes niveles de esfuerzo institucional. La inclusión social de grupos tradicionalmente postergados en la educación superior representa un desafío ético y moral que las universidades deben asumir.

Sustentabilidad

El cuidado de la casa común es un compromiso ético. Hoy, las mejores universidades del mundo se han propuesto el gran desafío de innovar mediante ideas creativas en materia de desarrollo sustentable, con el fin de reducir su propio impacto en el medio ambiente. El escenario del cambio climático, junto con los problemas socioambientales cada vez más evidentes, implica una responsabilidad para todas las instituciones.

En este sentido, la encíclica Laudato Si del papa Francisco ha sido muy inspiradora para orientar nuestro quehacer en esta materia. Nos invita a avanzar hacia un desarrollo sostenible y sostiene:

El desafío urgente de proteger nuestra casa común incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral, pues sabemos que las cosas pueden cambiar. El Creador no nos abandona, nunca hizo marcha atrás en su proyecto de amor, no se arrepiente de habernos creado (Laudato Si, 2015: 13-17).

En la encíclica, el papa Francisco nos habla de la tierra como nuestra “casa común”, la que describe como “una madre bella que nos acoge en sus brazos”. Presenta de manera conjunta la preocupación por la naturaleza, la protección de la vida —especialmente de los más vulnerables— y el compromiso con el desarrollo integral de la sociedad. Nos habla también del concepto de ecología integral, una ecología que permite comprender “el lugar específico que el ser humano ocupa en este mundo y su relación con la realidad que lo rodea” (Laudato Si, 2015:13-17).

Lo importante es comprometerse con la promoción de la sustentabilidad no sólo en la operación

de nuestros *campus*, sino también en la docencia, la investigación, la creación y en nuestro compromiso público con el país. Un ejemplo destacado en este ámbito ha sido la creación del Instituto de Desarrollo Sustentable en la UC, una unidad académica que ha potenciado de manera muy significativa la forma en que se concibe esta temática al interior de la universidad. Se ha definido una cultura de sustentabilidad de manera transversal en los diferentes ejes institucionales, que incluye: la incorporación de nuevos cursos en el Plan de Formación General que aborden la sustentabilidad; un aumento de estudiantes y profesores dedicados a tareas de investigación; la coordinación de los diferentes centros de investigación, difusión, educación y acciones públicas pertinentes y, por supuesto, el establecimiento de estándares sustentables en nuestra propia infraestructura, con el objetivo de alcanzar la carbono neutralidad para el 2038. Esta es una meta global y sustentable, a la que debemos aspirar como comunidad, a través de un proyecto universitario de calidad.

En sintonía con lo anterior, la mayoría de las universidades en Chile trabajan explícitamente en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas como el plan maestro para lograr un futuro posible para todos. Por ejemplo, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado un Observatorio de Equidad, cuyo propósito es fortalecer las oportunidades de los estudiantes más vulnerables en sus trayectorias educativas, logrando avances importantes en términos de retención y titulación oportuna.

Inteligencia artificial, innovar y transformar

La inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser una promesa para convertirse en una realidad que impacta todos los ámbitos de la sociedad, con una rapidez exponencial en su adopción, algo distintivo de esta tecnología. La IA desafía también a las instituciones de educación superior, impulsándolas a adaptar y

crear programas de pregrado, posgrado, formación profesional y educación continua que aborden esta tecnología emergente desde una sólida base teórica y práctica.

El trabajo colaborativo entre instituciones es fundamental para posicionar competitivamente al país en los desafíos que trae consigo un eventual cambio de era. La alianza entre el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), la Universidad de Tarapacá y la Universidad Católica es un ejemplo palpable de cómo las sinergias derivadas de la cooperación son esenciales para avanzar con la celeridad y urgencia requeridas. Una rapidez y urgencia que no pueden desligarse de una reflexión ética imprescindible para enfrentar los riesgos que presenta. Así también como las innovadoras investigaciones que se desarrollan en áreas como el aprendizaje automático, la visión por computador y robótica (Inglada *et al.*, 2024: 178-186).

En este contexto, hemos intentado definir principios que, más allá de la vorágine del desarrollo de capacidades tecnológicas asociadas a la IA, nos permitan definir su sentido, incorporar los aspectos éticos y filosóficos, y el aporte de las artes y humanidades en su evolución. Todo con un claro objetivo: guiar su desarrollo al servicio de la persona humana. Éste es el punto central de la implementación de nuevas metodologías docentes basadas en inteligencia artificial, debe fundarse en una reflexión filosófica sobre cómo influirá en el proceso de aprendizaje y en el desarrollo integral de la persona, resguardando siempre su libertad y dignidad.

El nivel de involucramiento con la IA y otras herramientas tecnológicas debe siempre descansar en una reflexión crítica, con la más amplia participación posible de la comunidad. Es preciso tener claridad de que no se busca una homogeneización de las prácticas educativas a nivel global; por el contrario, se requiere que cada institución preserve y proyecte su propia identidad y sentido de misión, de modo que las decisiones relativas a la adopción de la IA estén



alineadas con el marco e identidad institucional. Este es un desafío ético prioritario.

Patrimonio y cultura

El patrimonio está constituido por nuestras raíces, nuestra historia y la cultura que compartimos. Lo conforma también la ciudadanía: las personas que representan un tesoro humano activo y en continuo desarrollo. Este principio se vive al interior de la comunidad universitaria. De esta interacción permanente surge la responsabilidad de cuidar y proyectar nuestro patrimonio hacia las futuras generaciones. Se trata de un patrimonio y tesoro humano que es vida, una historia viva que escribimos en conjunto y que, de esta manera, día a día, orienta nuestro futuro en común. Este proyecto social y comunitario, que permite la formación de vínculos de coherencia y cohesión social, está íntimamente ligado a estas interacciones y valores patrimoniales. De esta manera, se activa una memoria compartida, un acervo cultural que permite entender el origen de la comunidad —su pertenencia— y, en cierta medida, también hacia donde se dirigen sus acciones y voluntades.

El patrimonio cultural ha ido encontrando su espacio en la conciencia pública como expresión de la defensa y preservación de nuestras raíces, una tarea que ha sido asumida por la sociedad. En esta labor, las políticas estatales han tenido un rol fundamental, pero también han sido decisivos los impulsos provenientes de las universidades y de la sociedad civil. El patrimonio se ha transformado en un elemento clave de identidad y de cohesión social, adquiriendo tal relevancia que, desde hace años, las agendas académicas han asumido un rol protagónico en su resguardo y difusión (De la Cerda y Sánchez, 2024: 611-640).

Resulta particularmente relevante advertir que esta tarea la asumen las universidades en diferentes niveles y extensión. Así, por ejemplo, la Universidad de Tarapacá ha incorporado en su misión institucional el papel de coadyuvar a la custodia, conservación

y preservación de la Cultura Chinchorro. En el cumplimiento de esta función, tuvo una participación fundamental en la declaración de los asentamientos de esta cultura como Patrimonio de la Humanidad. Por su parte, la Universidad Católica, desde su fundación, ha manifestado el interés por aportar a la cultura del país, cuidando su historia y proyectándola a las futuras generaciones. Este interés y misión se ha intensificado en los últimos años, expresándose en la tarea de cuidado patrimonial, lo que se ha materializado en múltiples iniciativas culturales.

En síntesis, hemos planteado que las universidades desempeñan un rol fundamental en la promoción y salvaguardia del patrimonio cultural, el cual forma parte del bien común y constituye una de las mayores fortalezas de los países. Se trata de una tarea relevante y de un compromiso sustantivo, que fortalece el aporte de las universidades al desarrollo cultural de la nación y las nuevas generaciones. El patrimonio cultural de una sociedad vincula el pasado, el presente y el futuro, pues comprende el valor y la trascendencia de lo heredado, y nos desafía a transmitirlo a las futuras generaciones.

Comunidad y convivencia universitaria

En la actualidad, uno de los desafíos más importantes que deben abordar las instituciones de educación superior es garantizar una convivencia sana y armónica que favorezca el desarrollo integral de toda la comunidad universitaria. Las universidades son lugares privilegiados de encuentro intergeneracional, de gran valor inclusivo, de tolerancia y aprendizaje, donde los jóvenes se enfrentan —a veces por primera vez— a compañeros diversos en términos sociales, culturales y personales. Esta experiencia formativa y transformadora explica en gran medida la importancia que los jóvenes le dan a la vida universitaria. La mirada ética de este cuidado es muy relevante a la hora de valorar el sentido de comunidad. En *Fratelli Tutti*, el papa Francisco señala:

Los educadores y los formadores que, en la escuela o en los diferentes centros de asociación infantil y juvenil, tienen la ardua tarea de educar a los niños y jóvenes, están llamados a tomar conciencia de que su responsabilidad tiene que ver con las dimensiones morales, espirituales y sociales de la persona. Los valores de la libertad, del respeto recíproco y de la solidaridad se transmiten desde la más tierna infancia (Fratelli Tutti, 2020: 210-214).

Las mejores formas de relacionarse, el autocuidado, el respeto y la calidad de vida sustentable en el diario vivir universitario deben ser responsabilidad compartida entre quienes desarrollan su vida en comunidad.

Tenemos el gran desafío de construir una convivencia universitaria que sea un ejemplo y un testimonio para la vida en sociedad. El cuidado y la preocupación por la comunidad universitaria resultan imprescindibles para el cumplimiento de la misión institucional y para ser un real aporte al desarrollo del país. Existen diferentes iniciativas para fortalecer la participación de la comunidad —un objetivo primordial—, ya que cuando todos sus integrantes se sienten parte, se consolida una universidad más robusta y al servicio del país.

Cada institución desarrolla diferentes acciones y estrategias para lograr esta mayor participación. Una iniciativa que fomenta la mejor vida en comunidad en la UC es el trabajo del *ombudsman*, representante o defensor de la comunidad universitaria, cuyo rol es mediar, orientar y contribuir a resolución de conflictos de convivencia. Su función promueve el diálogo, la confianza y la seguridad institucional. Además, tenemos desde hace varios años un Código de Honor, con el fin de profundizar en la construcción de una universidad donde los valores del respeto, la integridad y la honestidad sean parte permanente de su reflexión y de su acción, como expresión del compromiso de la UC con el servicio a la sociedad. Otro aspecto de gran relevancia es la atención y

abordaje de las situaciones de violencia sexual que se producen y denuncian en contextos universitarios. Las iniciativas en esta área se orientan a fortalecer la participación y al cuidado de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

La *Declaración de Principios* de la UC sostiene que la universidad “es una comunidad auténticamente humana, animada por la libertad y la caridad, caracterizada por el respeto mutuo y el diálogo sincero”. Y agrega:

[...] los miembros de la comunidad universitaria están llamados a realizar una obra cultural, fruto de amplia colaboración, original y creativa. En su conjunto, deben cultivar por ello, una auténtica sensibilidad que les permita buscar, discernir y acoger lo bueno, verdadero y bello dentro y fuera de la Universidad (Declaración de Principios UC, 2021: 1-4).

Este propósito queda reflejado en las palabras del papa Francisco, en su visita a la Universidad Católica en 2018: “las universidades deben ser un verdadero laboratorio social, de un aprendizaje de la vida en comunidad, en donde los jóvenes adquieran las herramientas que les permitan aportar al futuro de la nación” (Francisco I, 2018: 1-4).

De esta manera se ha querido representar la importancia del componente ético en la convivencia universitaria para el desarrollo de las instituciones de educación superior. Las universidades no son únicamente sus edificios y dependencias; son, ante todo, las personas que integran su comunidad y que, en un esfuerzo conjunto, contribuyen al país y a la sociedad.

Mirada a futuro, investigación y líneas de desarrollo

Las líneas de investigación que se proyectan en el desarrollo de la reflexión ética de las instituciones universitarias incluyen aspectos como la gobernanza y el gobierno universitario; la ética del liderazgo



académico; el clima organizacional; las estructuras propuestas; los códigos de ética y su implementación; la integridad académica y la responsabilidad estudiantil; la diversidad, inclusión, equidad e igualdad de oportunidades; las políticas de transparencia y acceso a la información; la vinculación con el medio y el aporte social; la asignación de recursos y el financiamiento del sistema, entre otros.

En efecto, la reflexión filosófica y el estudio de la ética institucional constituyen en sí mismos un desafío pendiente en el estado del arte. La evidencia empírica revela que el campo de la gobernanza universitaria ha transitado desde una etapa inicial, centrada en la gestión institucional y las reformas estructurales, hacia una fase de mayor madurez teórica, caracterizada por la integración de enfoques críticos, contextuales e interdisciplinarios. Esta evolución refleja una ampliación conceptual que incorpora nuevos marcos interpretativos y problemáticas emergentes vinculadas a la equidad, la ética, la participación y la sostenibilidad (Keenan, 2014: 156-69; Cahn, 2011b; Newman, 2016: 5-26).

Respecto de los diferentes modelos de gobernanza, persisten desigualdades en términos de impacto, visibilidad y colaboración internacional, especialmente entre las regiones del norte y sur global. No obstante, se evidencia una creciente incorporación de actores y perspectivas provenientes de contextos periféricos, lo que abre oportunidades para consolidar una agenda de investigación más plural en educación superior.

En esta agenda se puede incorporar el estudio

del impacto de la ética institucional en el diseño e implementación de procesos de toma de decisiones estratégicas en las universidades, analizando sus efectos sobre los resultados institucionales. Sería valioso promover la creación de una estructura de coordinación de los aspectos éticos institucionales, con el objetivo de establecer una mirada holística, integradora y coherente con los desafíos que enfrentan las universidades. En este contexto, fomentar el diálogo colaborativo, promover la publicación científica en diversos idiomas y fortalecer las redes de colaboración interinstitucional, se presentan como estrategias clave para avanzar hacia modelos de gobernanza universitaria más participativos. Estas acciones no sólo permitirán enriquecer el campo de estudio, sino también incidir en las transformaciones necesarias dentro de las propias instituciones de educación superior (Newman, 2016: 5-26; Cohen, 2009: 38-60; Copp *et al.*, 1993: 12-44).

En síntesis, el trabajo colaborativo entre investigadores de diferentes instituciones permitirá evaluar las diferentes realidades universitarias y proponer avances concretos en el perfeccionamiento de la calidad de los aspectos involucrados en la ética institucional, desde la perspectiva y las necesidades de la academia. De esta manera, nuestro propósito ha sido plantear elementos para la reflexión sobre una temática de presente y futuro en el desarrollo ético de las universidades, instituciones que impactan al país en su globalidad y que deben estar a la vanguardia de la reflexión ética para aportar el bienestar de las personas y de la sociedad. ■

Referencias

- Amaral, Alberto, Glen Jones y Berit Karseth (eds.) (2002), *Governing higher education: national perspectives on institutional governance*, Springer.
- Bleiklie, Ivar y Maurice Kogan (2007), "Organization and Governance of Universities", *High Educ Policy*, vol. 20, pp. 477-493, DOI: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>>.
- Bok, Derek (1984), *Beyond the ivory tower. Social responsibilities of the modern university*, Cambridge, Harvard University Press.
- Brunner, José Joaquín y Mario Alarcón (2023), "Evolución de la educación superior chilena desde la perspectiva del ecualizador de gobernanza", *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, vol. 31, pp. 1-19.
- Cahn, Steven (ed.) (2011a), *Moral problems in higher education*, Filadelfia, Temple University Press.
- Cahn, Steven (ed.) (2011b), *Saints and Scamps: Ethics in academia*, Estados Unidos, Rowman & Littlefield Publishers.
- "Carta Encíclica Fratelli Tutti del Santo Padre Francisco, sobre La fraternidad y la amistad social" (2020), en *La Santa Sede*, <https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html>.
- "Carta Encíclica Laudato Sí del Santo Padre Francisco, sobre El cuidado de la casa común" (2015), en *La Santa Sede*, <https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html>.
- Cohen, Joshua (2009), "Moral pluralism and moral consensus", en *Philosophy, Politics, Democracy: Selected Essays*, pp. 38-60, Harvard, Harvard University Press.
- Copp, David, Jean Hampton y John E. Roemer (eds.) (1993), *The idea of democracy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cortina, Adela (2021), *¿Para qué sirve realmente la ética?*, Madrid, Paidós.
- De la Cerda, Emilio e Ignacio Sánchez (2024), "El rol de la universidad en la salvaguardia del patrimonio cultural", en Ignacio Sánchez (ed.), *Ideas en Educación IV*, *Impacto y consecuencias de los cambios en educación*, pp. 611-640, Santiago, Ediciones UC.
- "Declaración de Principios" (s.f.), en *Pontificia Universidad Católica de Chile*, <https://matriculaenlinea.uc.cl/FormPostul/plantillas/smi_declaracion.pdf>.
- Dobbins, Michael, Christoph Knill y Eva Maria Vögtle (2011), "An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance", *Higher Education*, vol. 62, núm. 5, pp. 665-683, <<https://www.jstor.org/stable/41477894>>.
- Englehardt, Elaine, Michael Pritchard, Kerry Romesburg y Brian Schrag (eds.) (2009), *The Ethical Challenges of Academic Administration*, Dordrecht, Países Bajos, Springer.
- "Francisco I. Discurso en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Viaje Apostólico del Santo Padre Francisco a Chile" (2018), en *La Santa Sede*, <https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2018/january/documents/papa-francesco_20180117_cile-santiago-pontuniversita.html>.
- Frescas, Raúl (2024), "Liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en universidades públicas", *QVDRATA. Estudios sobre Educación, Artes y Humanidades*, vol. 5, núm. 10, pp. 15-26, <<https://revistascientificas.uach.mx/index.php/qvadrata/article/view/1513>>.
- García Guiliany, Jesús, Annherys Marcano y Edwin Cardeno (2019), "Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia". *Opción*, vol. 34, núm. 86, pp. 696-730, <<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23859>>.
- Guillén, Manuel (2006), *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Inglada, Luis, Luis Corral y José Miramontes (2024), "Ética e inteligencia artificial", vol. 224, núm. 3, *Revista Clínica Española*, vol. 224, núm. 3, pp. 178-186, DOI: <<https://doi.org/10.1016/j.rce.2024.01.007>>.
- Keenan, James (2014), "Coming Home: Ethics and the American University", *Theological Studies*, vol. 75, núm. 1,



- pp.156-169, DOI: <<https://doi.org/10.1177/0040563913519564>>.
- Keenan, James (2015), *University ethics: how colleges can build and benefit from a culture of ethics*, Maryland, Rowman and Littlefield Publishers.
- Leal Filho, Walter, João Paulino Pires Eustachio, Adriana Ferreira Caldana, Markus Will, Amanda Lange Salvia, Izabela Rampasso, Rosley Anholon, Johannes Platje y Marina Kovaleka (2020), “Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges”, *Sustainability*, vol. 12, núm. 9, DOI: <<https://doi.org/10.3390/su12093761>>.
- Lozano, Josep (2008), “Un abordaje para la ética organizacional”, *Economía e Gestao*, vol. 5, pp. 19-34, DOI: <<https://doi.org/10.5752/56>>.
- Marginson, Simon (2011), “Higher education and public good”, *Higher Education Quarterly*, vol. 65, núm. 4, pp. 411-433, DOI: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x>>.
- Martínez, Manuel y Carlos Villalobos (2020), “Liderazgo universitario y ética institucional”, *Revista de Educación Superior*, vol. 49, núm. 1, pp. 45-63.
- Newman, John Henry (2016), *La idea de una universidad*, traducción de Paula Jullian, Santiago, Ediciones UC.
- Paradeise, Catherine, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie y Ewan Ferlie (eds.) (2009), *University governance. Western european comparative perspectives*, Estados Unidos, Springer.
- Pedraja-Rejas, Liliana, Carmen Araneda-Guirriman, Andrés Bernasconi y Patricio Vianco (2019), “Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones”, *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 23, núm. 1, pp. 184-199.
- Pesqueux, Yvon (2024), “Le ”moment” japonais: un modèle organisationnel de la qualité?”, tesis de doctorado, <<https://cel.hal.science/halshs-04668250v1>> .
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Liliana Pedraja-Rejas y Juan Rodríguez-Ponce (2020), “La influencia de los regímenes de gobernanza sobre la calidad de las titulaciones universitarias: un estudio exploratorio desde Chile”, *FRONTEIRAS. Journal of Social, Technological and Environmental Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 182-196. DOI: <<https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p182-196>>.
- Soto, Eduardo y José Antonio Cárdenas (2007), *Ética en las organizaciones*, Ciudad de México, McGraw Hill.
- UNESCO (2022), *Ethics and higher education: policy and practice*, París, UNESCO Publishing.
- Wise, Graham, Connie Dickinson, Tuntian Katan y Maria Cristina Gallegos (2020), “Inclusive higher education governance: managing stakeholders, strategy, structure, and function”, *Studies in Higher Education*, vol. 45, núm. 2, pp. 339-352.

Cómo citar este artículo:

Sánchez-Díaz Ignacio, Diego-Pablo Durán-Jara y Emilio Rodríguez-Ponce (2026), “Ética institucional. Una mirada desde la academia”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. XVII, núm. 48, pp. 103-120, DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2026.48.2066>.