



ACADEMIA HISPANOAMERICANA DE DOCTORES

DISCURSO DE INGRESO PRONUNCIADO POR EL

ILMO. DR. D. EDUARDO GONZÁLEZ GIL

EN EL ACTO DE INGRESO COMO ACADÉMICO DE HONOR

EN TUNJA, EL DÍA 8 DE ABRIL DE 2026

PENSAR LA UNIVERSIDAD

Doctor Óscar Yecid Aparicio Gómez, Presidente de la Academia Hispanoamericana de Doctores y honorables miembros de la academia;
Queridos familiares, hermanos de hábito y profesión religiosa, apreciados amigos;
Señoras y señores:

Agradezco su presencia en esta ceremonia donde la Academia Hispanoamericana de Doctores me incorpora como Miembro de Honor. Es un reconocimiento que recibo con una gratitud profunda y una emoción genuina. Este gesto representa para mí una invitación renovada a perseverar en la labor académica e investigativa, integrando siempre un compromiso firme de servicio a la vida universitaria y a la comunidad científica que nos une.

Todo reconocimiento representa un punto de llegada y el cierre de una labor cumplida, pero al mismo tiempo encierra un poderoso llamado hacia el comienzo y la continuidad de nuestra tarea. En lugar de dar por terminada una historia o un aporte previo, este honor proyecta los esfuerzos realizados hacia el futuro y alienta su continuación, recordándonos que cada distinción es, en esencia, una invitación a responder con una dedicación, fidelidad y responsabilidad aún mayores frente a un compromiso que siempre nos supera.



Por eso, quisiera aprovechar este acontecimiento para compartir algunas reflexiones y propuestas en torno a la vida universitaria y a su quehacer. Deseo que estas palabras no sean recibidas como una ponencia ni como una exposición técnica, sino como lo que en verdad quieren ser: una reflexión agradecida y compartida en torno a una preocupación que me acompaña desde que inicié mi trasegar apostólico, académico y administrativo en la universidad, hace ya más de treinta años. Me refiero a la pregunta por cómo pensar hoy la universidad sin reducirla a su estructura, a sus procedimientos o a sus resultados medibles, especialmente en un contexto en el que no faltan tendencias que la empujan hacia lógicas de estandarización, competitividad y, en ocasiones, de abierta mercantilización del quehacer educativo (Hoevel, 2021).

La universidad vive un tiempo de retos, de autoevaluación sobre su presencia en la sociedad y de crecientes exigencias provenientes de esa misma sociedad; es, sin duda, un tiempo intenso en el que se le demanda calidad, transparencia, eficiencia, innovación, impacto, internacionalización, inclusión, permanencia, sostenibilidad y buen gobierno. Todo ello parece, en principio, razonable; sin embargo, la acumulación de tales demandas puede arrastrar a la universidad a responder de manera fragmentaria y coyuntural, unas veces desde la gestión, otras desde la calidad, otras desde la acreditación, otras desde la planeación y otras desde la relación con el entorno. Cuando una institución responde de ese modo, termina debilitando la unidad de su propia misión, porque, aun cuando logre organizar bien cada una de sus partes, puede perder el hilo que da sentido al conjunto.

En ese contexto, me ha parecido especialmente fecunda una convicción en la que he venido trabajando y que constituye, quizá, el principal aporte conceptual de esta reflexión: cómo entender y emplear el concepto de gobernanza en la vida universitaria, pues con frecuencia se lo usa como sinónimo de gobierno, de gestión e incluso de gobernabilidad. La gobernanza universitaria puede comprenderse, en cambio, como una categoría integradora, como un metaconcepto (van Rijt et al., 2019), en cuanto opera como un marco de orden superior que



integra categorías, conecta niveles normativos y epistémicos y orienta la acción, lo que le permite articular dimensiones que con frecuencia aparecen disociadas en la vida institucional, como el gobierno, la gestión, la gobernabilidad, la autonomía, la rendición de cuentas, la calidad, la relación con el entorno y la interacción con los grupos de interés (Acosta-Silva et al., 2021; González-Gil & Carreño, 2022).

Dicho de una forma más directa, la gobernanza universitaria no viene a sumar una palabra más al vocabulario de la educación superior, sino a ofrecer una clave de comprensión sobre la manera en que se relacionan entre sí las distintas dimensiones y conceptos que configuran la vida universitaria, cuando se piensa a la universidad como una organización viva y no como una simple agregación de oficinas, funciones y procedimientos. En ese sentido, la gobernanza remite a las formas de articulación entre gobierno, gestión, entorno, legitimidad y efectividad institucional (Brunner, 2011).

Por esta razón, creo que una de las tareas más urgentes del pensamiento universitario actual consiste en reaprender a mirar la universidad como un sistema complejo y, al mismo tiempo, portador de sentido: un sistema orientado por una identidad, por una tradición, por una responsabilidad social, por una vocación de formación integral y por una presencia significativa en su contexto histórico, rasgos que suelen condensarse en su proyecto educativo. Desde esta perspectiva, la universidad rebasa la condición de mera estructura, de simple marco normativo o de plataforma de indicadores, y debe entenderse en la complejidad de sus relaciones, mediaciones y fines (Brunner, 2011; Brunner & Ganga-Contreras, 2016; Ganga-Contreras, 2020).

En mi propia reflexión sobre la universidad, esta convicción fue madurando al advertir una tensión muy concreta: la necesidad de pensar la institución como una unidad, sin desconocer la diversidad que la constituye y la enriquece; una diversidad de contextos, regiones, sedes, programas, trayectorias académicas, necesidades del entorno y, por supuesto, de las personas



que la habitan y le confieren el carácter de organización viva. Por eso, una expresión que me ha acompañado de manera especial en esta búsqueda es la de “unidad en la diversidad”, entendida como una forma de afirmar una unidad capaz de respetar la pluralidad académica, regional e intrainstitucional, sin renunciar por ello a la necesidad de un proyecto común.

En esa misma línea, a veces he pensado esta realidad a partir de una imagen sencilla: pasar del archipiélago al continente. Es decir, transitar de una universidad vivida como suma de partes, con protagonismos dispersos, acentos aislados y conexiones débiles, hacia una universidad capaz de reconocerse como cuerpo, como proyecto compartido y como totalidad académica que no borra las diferencias, pero sí las articula y las valora. Esta imagen no pretende simplificar la complejidad institucional, sino hacerla más inteligible.

Desde esta perspectiva, el principal aporte de la gobernanza universitaria radica precisamente en su capacidad de integración, pues permite reunir bajo una misma clave de lectura dimensiones que, consideradas aisladamente, suelen ofrecer solo una comprensión parcial de la institución. De este modo, ayuda a entender con mayor claridad cómo se relacionan los órganos de gobierno con la gestión, cómo dialoga la autonomía con la responsabilidad institucional y cómo se enlazan la toma de decisiones, la vida académica y la relación con el entorno. En ese sentido, su valor trasciende el plano terminológico y se sitúa en un nivel analítico e institucional, lo que confirma el carácter relacional, articulador y estratégico que la literatura atribuye a la gobernanza universitaria. (Brunner, 2011; Ganga-Contreras, 2020; Acosta-Silva et al., 2021).

Ese aporte puede advertirse con relativa claridad en la vida cotidiana de las instituciones, porque, cuando la universidad aborda la calidad, la planeación y la vida académica como asuntos desconectados, la gobernanza permite reconocer que no se trata de piezas sueltas, sino de dimensiones que deben articularse entre sí. Del mismo modo, cuando los órganos colegiados, la dirección ejecutiva y las dependencias administrativas operan como si respondieran a lógicas distintas, la gobernanza ayuda a comprender que el problema rebasa



la eficiencia y remite también a la relación, la coordinación y el sentido institucional. Asimismo, cuando la universidad responde a exigencias externas sin integrarlas críticamente a su misión, la gobernanza permite advertir que una institución no se fortalece únicamente por reaccionar de manera oportuna, sino por saber articular sus decisiones con aquello que está llamada a ser. (Acosta-Silva et al., 2021; Kehm, 2018; King, 2020).

La reflexión reciente sobre la gobernanza universitaria en Hispanoamérica ha mostrado que nuestras instituciones atraviesan tensiones muy reales entre autonomía, participación, rendición de cuentas y eficiencia, y que el desafío consiste en articular esas dimensiones con inteligencia y sentido institucional (Toscano-Vizcaíno, 2022; Aparicio-Gómez & Aparicio-Gómez, 2025). Ahí reside el punto decisivo: articular el gobierno con la gestión, la identidad con la innovación, la autonomía con la responsabilidad, la calidad con la misión y la tradición universitaria con las demandas del contexto y de la realidad global.

Por eso, la cuestión no consiste en optar entre cambiar o conservar, como si una universidad tuviera que elegir entre la innovación y la fidelidad a sí misma, sino en discernir qué debe renovarse para responder mejor al presente y qué debe preservarse porque expresa su identidad y su misión.

Ahora bien, esta comprensión no desconoce la dimensión crítica presente en la literatura contemporánea sobre la gobernanza universitaria. Existen advertencias serias frente al riesgo de que el lenguaje de la gobernanza, la calidad y la rendición de cuentas derive en gerencialismo, sobreregulación, estandarización excesiva, debilitamiento de la autonomía académica, pérdida de la deliberación interna y erosión del sentido formativo (Hoevel, 2021). Esa crítica merece ser tomada en serio. Precisamente por ello, la gobernanza universitaria solo resulta fecunda cuando no se reduce a un dispositivo de control ni queda absorbida por la lógica del trámite, del cumplimiento o de intereses parciales, sino que se comprende como una capacidad institucional para articular misión, autonomía, responsabilidad pública,



participación y calidad con sentido. En otras palabras, las universidades están llamadas no solo a gestionar estas presiones, sino a afrontarlas con lucidez crítica y reflexión, de modo que la respuesta institucional no quede subordinada a lógicas externas, sino orientada por su identidad y por su proyecto educativo (Acosta-Silva et al., 2021; Brunner & Ganga-Contreras, 2016).

En este orden de ideas, si la gobernanza universitaria aporta una clave integradora para comprender mejor la complejidad institucional, conviene reconocer también que no debe idealizarse, pues, aun siendo necesaria, no garantiza por sí sola una convergencia duradera entre actores, niveles e intereses. También en la vida universitaria las formas de coordinación pueden volverse insuficientes, fragmentarias o incapaces de sostener una orientación compartida; puede haber participación sin dirección común, normas sin articulación efectiva, procedimientos sin aprendizaje institucional y decisiones acertadas por separado, pero sin continuidad estratégica. Precisamente por eso, parece necesario dar un paso más que responda a un cuestionamiento surgido de la misma crítica: cómo orientar la gobernanza para que contribuya realmente a la identidad de la universidad, al desarrollo de su misión y a la realización de su proyecto institucional.

A mi juicio, ese paso lo ofrece la metagobernanza, entendida no como un reemplazo de la gobernanza ni como una novedad decorativa, sino como un horizonte reflexivo y estratégico que permite orientar, ajustar y corregir las dinámicas de articulación institucional cuando estas, por sí mismas, no alcanzan a generar la coherencia, la legitimidad y la fecundidad que exige la vida universitaria. (Jessop, 2003; Sørensen & Torfing, 2009; Pérez-Martínez & Rodríguez-Fernández, 2021b, 2021a).

La diferencia puede expresarse con sencillez: si la gobernanza responde, ante todo, a la pregunta por el modo en que se articula y conduce la vida institucional, la metagobernanza



se ocupa de las condiciones que hacen posible que esa articulación sea legítima, coherente y fecunda. Mientras la primera interroga por la conducción de la universidad, la segunda se concentra en los criterios y mecanismos que permiten orientarla con sentido estratégico e identitario; por eso, no solo lleva a preguntarse cómo se relacionan actores, estructuras, normas e intereses dentro de la universidad, sino también de qué manera esas relaciones pueden configurarse, sostenerse y corregirse para que no queden sujetas a la inercia, a la improvisación o a una simple acumulación de procedimientos (Sørensen & Torfing, 2009; Pérez-Martínez & Rodríguez-Fernández, 2021).

Los beneficios de este aporte son muy concretos. Una universidad puede contar con órganos de gobierno, comités, políticas, procesos y normas y, aun así, no lograr convergencia entre ellos; puede haber participación sin una orientación clara, e incluso decisiones acertadas por separado, pero sin unidad estratégica de conjunto. En situaciones como estas, la metagobernanza permite formular una pregunta más exigente: no solo qué decisiones se toman, sino cómo se disponen las condiciones para que esas decisiones dialoguen entre sí, se coordinen mejor y respondan a una visión institucional más coherente y misional. De ahí que ayude a revisar la distribución del poder, la coordinación de la toma de decisiones, el orden de las relaciones entre niveles y actores, y las condiciones necesarias para que la universidad no solo funcione, sino que lo haga con mayor coherencia, legitimidad y sentido estratégico (Sørensen & Torfing, 2009; Pérez-Martínez & Rodríguez-Fernández, 2021)

En esta perspectiva, y ya en un plano más operativo, cabe preguntarse por el papel del Máximo Cuerpo Colegiado y del rector, junto con la alta dirección, frente a estos dos conceptos. Puede afirmarse que la gobernanza universitaria se realiza principalmente en la articulación entre el Máximo Cuerpo Colegiado y el rector con la alta dirección, aunque con responsabilidades diferenciadas según el lugar que cada instancia ocupa en la institución. Al Máximo Cuerpo Colegiado le corresponde, en virtud de su función de gobierno, custodiar la orientación superior, la identidad, la misión y las grandes políticas institucionales, mientras



que al rector y a la alta dirección les compete conducir esa orientación en la práctica, articulando la gestión, la planeación, la calidad, la vida académica y la relación con el entorno (Restrepo et al., 2012, 2024).

Por su parte, la metagobernanza recae de manera especial en quienes, por su responsabilidad institucional, deben velar no solo por las decisiones, sino también por las condiciones que hacen posible la articulación entre instancias, niveles y actores: en el plano superior, el Máximo Cuerpo Colegiado, al definir marcos, equilibrios y criterios de coherencia; y, en el plano ejecutivo, el rector y la alta dirección, al diseñar, coordinar, ajustar y reorientar los mecanismos mediante los cuales esa gobernanza puede operar con legitimidad, convergencia y sentido estratégico (Murillo-Vargas et al., 2020; Restrepo et al., 2012; Sørensen & Torfing, 2009).

Desde esa experiencia de pensar la universidad como unidad en la diversidad, también se hacen visibles algunos ejes institucionales que favorecen esa alineación: una planeación capaz de vincular las partes en torno a un proyecto común, un aseguramiento de la calidad que articule la vida académica y los procesos institucionales sin reducirlos al mero cumplimiento, y un desarrollo curricular que permita sostener criterios compartidos sin cerrar el paso a la atención del contexto y de las necesidades regionales. En ese marco, la gobernanza universitaria ofrece una orientación conceptual que ayuda a comprender mejor la relación entre gobierno, gobernabilidad, gestión, calidad y grupos de interés, no como dimensiones aisladas, sino como realidades que solo adquieren pleno sentido cuando se articulan entre sí; y la metagobernanza aporta el horizonte reflexivo y estratégico que permite orientar esa articulación en función de la identidad, la misión y el proyecto institucional.

En esta perspectiva, la universidad no administra solamente procesos, normas e información, sino que está llamada a convertir todo ello en aprendizaje institucional, en criterio y en capacidad reflexiva. Por eso, la gestión del conocimiento puede entenderse también como



una mediación relevante para la gobernanza y la metagobernanza universitarias, en la medida en que fortalece la toma de decisiones, la memoria organizacional y la articulación entre saber, gestión y mejoramiento institucional (Ostos-Ortiz & González-Gil, 2020), contribuyendo así a que la universidad actúe con mayor coherencia, responsabilidad y sentido estratégico.

Creo que esta es una de las conversaciones más necesarias para Hispanoamérica, porque nuestras universidades están llamadas a responder a desafíos enormes, entre ellos la desigualdad, la fragilidad democrática, la transformación tecnológica, la crisis ambiental, la polarización social y la necesidad de formar personas con competencia profesional y hondura ética. Frente a semejante panorama, resultaría insuficiente pensar la universidad desde una lógica puramente procedimental y operativa; se hace necesaria una mirada más amplia, más integradora y más reflexiva, capaz de comprender la complejidad institucional sin fragmentarla y de orientarla sin vaciarla de sentido.

Lo decisivo, entonces, no está en multiplicar categorías, sino en ordenarlas adecuadamente, y en ese esfuerzo se sitúa, a mi juicio, el aporte central de esta reflexión: comprender que la gobernanza universitaria permite articular dimensiones y conceptos que con frecuencia aparecen dispersos en la vida institucional, mientras que la metagobernanza aporta el horizonte reflexivo y estratégico que da sentido y orientación a esa articulación, para que responda de manera fiel a la identidad, a la misión y al proyecto educativo institucional. En otras palabras, la primera integra y la segunda orienta; una ayuda a comprender la universidad como una totalidad viva, y la otra permite pensar cómo conducir esa totalidad con mayor coherencia, responsabilidad y sentido en el tiempo que vivimos.

Finalmente, deseo expresar, de manera especial, mi agradecimiento a fray José Fernando Mancipe, rector de la Seccional Tunja de la Universidad Santo Tomás, por su acogida generosa en estas instalaciones universitarias, que hoy nos reciben con hospitalidad y



fraternidad. Extiendo también mi gratitud a los frailes de la Orden de Predicadores, con quienes comparto vocación, búsqueda de la verdad y servicio eclesial e intelectual, así como a colegas y amigos aquí presentes, cuya compañía honra y enriquece este momento. Agradezco igualmente a mi familia, a mis amigos y a quienes, con su cercanía, su paciencia y su afecto, han acompañado el camino que hoy desemboca en este momento.

Quiero expresar igualmente un agradecimiento especial a la doctora Olga Lucía Ostos Ortiz, por sus generosas palabras de presentación y por el respaldo académico e institucional con el que acompañó mi postulación ante esta Academia. Valoro profundamente ese gesto, no solo por la benevolencia que entraña, sino también por la confianza que supone en una trayectoria compartida de trabajo universitario y de búsqueda intelectual.

Señor Presidente, señoras y señores académicos: recibo esta investidura como un reconocimiento al servicio prestado a la academia y a la administración, pero también con plena conciencia de la responsabilidad que entraña. Agradezco a la Academia Hispanoamericana de Doctores esta distinción y la confianza que en ella se expresa; la agradezco como religioso, como universitario y como hombre de estudio que sigue creyendo que pensar vale la pena, que dialogar continúa siendo necesario y que servir con inteligencia y con fe sigue siendo una tarea noble. Gracias por este honor, por esta acogida y, sobre todo, por mantener viva la convicción de que pensar la universidad sigue siendo una tarea necesaria y permanente.

Muchas gracias.



Referencias

Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: Enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3–17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>

Aparicio-Gómez, O. Y., & Aparicio-Gómez, W. O. (2025). La gobernanza universitaria en Hispanoamérica. *Revista Internacional del Instituto de Pensamiento Liberal*, 2(3), 144–175.

Brunner, J. J., & Ganga-Contreras, F. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia*, 41(8), 573–579.

Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355), 137–159.

Ganga-Contreras, F. (2020). Gobernanza de la educación superior: Hallazgos y aportes desde Latinoamérica. *Hallazgos*, 18(35), 11–28.

González-Gil, E., & Carreño, D. (2022). Aproximaciones al concepto de gobernanza universitaria: Una revisión desde la normativa colombiana. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía (RIIEP)*, 15(2), 399–424. <https://doi.org/10.15332/25005421.8071>

Hoevel, C. (2021). *La industria académica: La universidad bajo el imperio de la tecnología global*. Editorial Teseo.

Jessop, B. (2003). *Governance and metagovernance: On reflexivity, requisite variety, and requisite irony*. <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Jessop-Governance-and-Metagovernance.pdf>



Kehm, B. M. (2018). La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 4(8), 14–19.

King, A. (2020). *Gobernanza y rendimiento en las universidades latinoamericanas* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña]. TDX. <http://www.tdx.cat/>

Murillo-Vargas, G., Bedoya-Dorado, C., & González-Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>

Ostos-Ortiz, O. L., & González-Gil, E. (2020). Gestión del conocimiento, un reto en la educación superior. En O. Y. Aparicio-Gómez & O. L. Ostos-Ortiz (Eds.), *Innovación educativa y gestión del conocimiento* (pp. 19–42). Ediciones USTA.

Pérez-Martínez, A., & Rodríguez-Fernández, A. (2021a). Gobernanza y metagobernanza universitaria: Avances teóricos y oportunidades de aplicación. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Edición Especial, Artículo 26. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2752>

Pérez-Martínez, A., & Rodríguez-Fernández, A. (2021b). Metagobernanza aplicada a la gestión del sistema educativo. En *Libro de actas del II Congreso Caribeño de Investigación Educativa* (pp. 321–325).

Restrepo, J. M., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. CESA & Ministerio de Educación Nacional. <https://doi.org/10.57130/CESA.9789588722320.9789588722313>

Restrepo, J. M., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2024). *Lineamientos de gobierno corporativo para instituciones de educación superior*. CESA.



Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

Toscano-Vizcaíno, S. A. (2022). *Autonomía, gobernanza y gobierno de las universidades en el derecho comparado*. Editorial El Siglo.

Van Rijt, J. H. M., de Swart, P. J. F., Wijnands, A., & Coppen, P. A. J. M. (2019). When students tackle grammatical problems: Exploring linguistic reasoning with linguistic metaconcepts in L1 grammar education. *Linguistics and Education*, 52, 78–88.
<https://doi.org/10.1016/j.linged.2019.06.004>