



DIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

TABLA RESUMEN DISCUSIONES SOBRE LAS UNIVERSIDADES DEL FUTURO

DISCUSIONES TEÓRICAS SOBRE LAS UNIVERSIDADES DEL
FUTURO, Y OBJETIVOS Y PROYECCIONES UDALBA 2025-2045

DICIEMBRE 2025

Texto	Principales puntos del texto	Objetivos / desgloses con los que conversa	Cómo conversan con los objetivos
Universidad por capas (Valenzuela Migoya, F., & Cuéllar Medina, A. (2022))	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de <i>universidad por capas</i>: núcleo en transformación + campus diferenciado que integra entornos físicos, digitales y mixtos. - Combina elementos fijos, fluidos y flexibles en metodologías, roles y organización de espacios/tiempos. - Pilares: menos “UNI”versidades, multiversidad, enfoque ecosistémico, propósito e impacto, viajes/caminos del estudiante, experiencias aumentadas, capacidad de prosperar en la incertidumbre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores de Desarrollo Institucional (ejes estratégicos, alianzas). 2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (estándares y evaluación integral). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (campus, espacios flexibles). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (modelo fijo–fluido–flexible). 8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (realidades físicas/digitales/mixtas). 10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, analítica). 13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias flexibles y personalizadas). 14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (propósito e impacto social/económico). 15. Universidad de la Experiencia (aprendizaje a lo largo de la vida). 17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (prosperar en la incertidumbre). 	<p>El modelo por capas ofrece un marco conceptual directo para los objetivos que hablan de rediseñar campus, infraestructuras y experiencias formativas como sistemas flexibles y combinados (6, 7, 8, 10, 13). Además, la idea de propósito e impacto, y de multiversidad, justifica el foco en impacto territorial, educación a lo largo de la vida y nuevos formatos (14, 15). Finalmente, al insistir en prosperar en la incertidumbre, respalda la necesidad de anticipación y gestión del cambio como capacidades institucionales (1, 17, 19).</p>

		<p>19. Gestión del Cambio (capacidades organizacionales para desplegar las capas).</p> <p>1. Factores de Desarrollo Institucional (ejes de crecimiento, posicionamiento, alianzas).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (carrera académica meritocrática, perfeccionamiento).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (modelo de financiamiento diversificado).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (espacios flexibles, campus expandido).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (tecnologías emergentes en procesos).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (plataforma robusta, cobertura geográfica).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, analítica de datos).</p> <p>11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (vinculación con sector productivo, spin-offs).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias flexibles, acompañamiento integral).</p> <p>15. Universidad de la Experiencia (educación continua, reconversión laboral).</p>	
Universidad híbrida y expandida (Pardo Kuklinski, H, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad <i>híbrida y expandida</i>: integración intencional de campus físico y virtual. - Gobernanza emprendedora y basada en datos; diversificación de ingresos; lucha contra la endogamia académica. - Docentes como diseñadores de experiencias y conectores con el mundo laboral. - Fuerte corresponsabilidad en empleabilidad y trayectorias de vida; uso estratégico de datos y tecnologías de frontera como prototipos. 	<p>Esta propuesta aporta argumentos para que la universidad redefina su modelo institucional y financiero (1, 5), cambie el rol docente y desarrolle talento académico alineado a innovación y empleabilidad (4, 11, 13, 15) y entienda la hibridez físico–virtual como estrategia, no solo como modalidad (6, 7, 8, 10). También refuerza la idea de gobernanza basada en datos y experimentación continua, coherente con los objetivos sobre disruptivas tecnológicas y gestión del cambio (17, 19).</p>	

		<p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (innovar bajo restricciones). 19. Gestión del Cambio (hoja de ruta editable, prototipado y escalamiento).</p> <p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (mejoramiento continuo, evaluación integral de impacto en egresados).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (perfeccionamiento pedagógico y digital del cuerpo docente).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (plataformas, conectividad).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (tecnologías emergentes en procesos académicos).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (plataforma virtual robusta).</p> <p>9. Simulación y Laboratorios Virtuales (recursos digitales avanzados como complemento práctico).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (analítica de datos para decisiones, plataformas centradas en el usuario).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (rutas personalizadas, acompañamiento).</p> <p>16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (aprendizaje</p>	
TIC e IA para mejorar (Mora, M., Ochoa, C., Cango, M., y Gutiérrez, J., (2024))	<ul style="list-style-type: none"> - Integración estratégica de TIC e IA en enseñanza y evaluación. - Personalización del aprendizaje y retroalimentación en tiempo real. - Evaluación continua y automatizada (sin perder el componente formativo). - Desarrollo sistemático de capacidades digitales docentes; atención a brechas, ética y datos. 	<p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (mejoramiento continuo, evaluación integral de impacto en egresados).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (perfeccionamiento pedagógico y digital del cuerpo docente).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (plataformas, conectividad).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (tecnologías emergentes en procesos académicos).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (plataforma virtual robusta).</p> <p>9. Simulación y Laboratorios Virtuales (recursos digitales avanzados como complemento práctico).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (analítica de datos para decisiones, plataformas centradas en el usuario).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (rutas personalizadas, acompañamiento).</p> <p>16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (aprendizaje</p>	<p>Este texto ofrece respaldo fuerte a los objetivos que buscan mejorar la calidad a través de evaluación formativa, personalización y uso de evidencia (2, 13, 16). Justifica programas de desarrollo docente en competencias digitales y diseño de evaluaciones apoyadas en IA (4, 7, 10), y da sentido a la inversión en plataformas, conectividad y recursos virtuales avanzados como parte del modelo educativo, no solo como soporte técnico (6, 8, 9). Además, refuerza la necesidad de prepararse para cambios tecnológicos continuos (17).</p>

		<p>adaptativo, automatización de procesos, learning analytics).</p> <p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (cultura de innovación en docencia).</p>	
Universidad ubicua (Pedroza, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica a la planificación lineal y a la universidad centrada solo en calidad/rankings. - Visión de universidad ubicua: presente en todas partes, articulando inteligencia social y artificial. - Universidad como “cerebro social” de la sociedad del conocimiento. - Transformación radical: de transmitir contenidos a explorar lo desconocido; selección natural de instituciones. 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (redefinición profunda de ejes y modelo institucional).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (expansión más allá del campus físico, nodos distribuidos).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (universidad ubicua, digitalizada).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (acceso desde cualquier lugar).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema que funciona como “cerebro social”).</p> <p>16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (inteligencia aumentada).</p> <p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (presión tecnológica extrema, selección de instituciones).</p> <p>19. Gestión del Cambio (reinvención vs desaparición).</p>	Aquí se empuja a la universidad a pensar más allá del campus físico y de las lógicas tradicionales de planificación, lo que se alinea con los objetivos de infraestructura tecnológica, hibridez y transformación digital profunda (6, 7, 8, 10, 16). La idea de selección natural de instituciones y de inteligencia aumentada apunta directamente a la necesidad de redefinir el modelo institucional y anticipar disrupciones (1, 17), y refuerza que la gestión del cambio no es marginal, sino condición de supervivencia (19).
Gobernanza anticipatoria en la universidad (Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación)	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el largo plazo en las decisiones académicas, financieras y organizacionales. - Identificar tendencias, riesgos y oportunidades, construir escenarios 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (identificar y priorizar ejes estratégicos de crecimiento).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera</p>	Este enfoque da fundamentación directa a que la universidad instale mecanismos formales de prospectiva, observatorios, y espacios de reflexión estratégica, en línea con los objetivos de desarrollo

2022-2023, Chile) Senado-	<p>y orientar oferta, investigación e infraestructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalación de capacidades de vigilancia de tendencias, uso de datos, espacios formales de discusión de futuro y pilotaje de innovaciones. 	<p>(modelos que consideran escenarios de largo plazo).</p> <p>6-7. Infraestructura y Transformación Digital (planificación tecnológica con horizonte futuro).</p> <p>14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (escenarios para desarrollo regional/local).</p> <p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (observatorio, cultura de agilidad y resiliencia).</p> <p>19. Gestión del Cambio (liderazgo, comunicación, co-creación de soluciones).</p>	<p>institucional y planificación de largo plazo (1, 5, 17). También justifica pensar la infraestructura, la transformación digital y la pertinencia territorial desde escenarios futuros, no solo desde urgencias actuales (6, 7, 14), y refuerza la gestión del cambio y el liderazgo distribuido como parte de la gobernanza (19).</p>
Competencias Digitales y TICs en Universidades (Moreira-Choez, J. S., Lamus de Rodríguez, T. M., Olmedo-Cañarte, P. A., y Macías-Macías, J. D. (2024).)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias digitales docentes como prioridad estratégica. - Diagnóstico sistemático de niveles y brechas. - Formación continua, diferenciada y alineada al modelo educativo. - Integración pedagógica de TIC, ciudadanía digital, ética y creatividad; comunidades profesionales en línea. 	<p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (mejoramiento de la enseñanza y evaluación).</p> <p>3. Investigación Formativa como Sello Institucional (uso de TIC para ABI y proyectos estudiantiles).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (programas de perfeccionamiento académico continuo, carrera basada en innovación docente).</p> <p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (condiciones para uso de TIC).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (competencias digitales como base).</p>	<p>Este texto ofrece justificación muy clara para tratar el desarrollo de competencias digitales como política de talento humano y de calidad educativa (2, 3, 4, 7, 13). Sustenta la necesidad de invertir en infraestructuras y ecosistemas TIC que permitan un uso significativo en aula (6, 10) y pone sobre la mesa las brechas y la dimensión ética, lo que conversa con la inclusión y la equidad digital (12). Además, apunta a un cambio cultural en el profesorado, alineado con la gestión del cambio que se plantea en el objetivo 19.</p>

		<p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, aplicaciones centradas en usuario).</p> <p>12. Inclusión Social y Equidad Educativa (reducir brechas en acceso y uso de recursos digitales).</p> <p>13. Enfoque Centrado en el Estudiante (uso de TIC para acompañamiento y experiencias significativas).</p> <p>19. Gestión del Cambio (cambio cultural en el profesorado).</p>	
Gobernanza meritocrática y docencia reinventada (Ramírez, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Las universidades públicas no tienen garantizada su supervivencia. - Necesidad de sistemas más diversos, autónomos y diferenciados por función. - Reforma de la gobernanza: de democracia corporativa a meritocracia con rendición de cuentas. - Docencia como núcleo de legitimidad social; profesionalización de la docencia y flexibilización de la carrera académica. 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (calidad, competitividad, alianzas).</p> <p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (estándares altos, evaluación de docencia).</p> <p>3. Investigación Formativa (articulación docencia-investigación).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano y Carrera Académica (carrera basada en mérito, incentivos a innovación docente).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (modelos acordes a nuevos roles).</p> <p>11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (roles diferenciados, transferencia).</p> <p>18. Ambiente Laboral (Best Place to Work) (equidad,</p>	<p>Este texto dialoga directamente con la idea de redefinir el modelo de gobernanza y la carrera académica: apunta hacia sistemas meritocráticos, con exigencia en docencia y diversidad de perfiles, lo que respalda objetivos de talento humano, calidad e investigación (2, 3, 4, 11). También refuerza la importancia de la sostenibilidad financiera y del ambiente laboral como condiciones para atraer y retener académicos de calidad (5, 18). Todo ello requiere un cambio organizacional profundo, coherente con el objetivo de gestión del cambio (19) y con la revisión de los factores de desarrollo institucional (1).</p>

		<p>reconocimiento, orgullo institucional).</p> <p>19. Gestión del Cambio (reforma de gobernanza y cultura institucional).</p>	
Un futuro líquido bien gobernado: agenda mínima para la educación superior (Acosta, 2025)	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión continuada de la educación superior hasta 2050, con escenarios posibles muy distintos. - Necesidad de prospectiva y gobernanza anticipatoria para acercarse a futuros deseables. - Agenda mínima: mayor valor público de la ES, universalización con equidad, equilibrio presencial/virtual, incremento de financiamiento, carrera académica reestructurada, vinculación con problemas y territorios, sistemas de información robustos. 	<p>1. Factores de Desarrollo Institucional (posición de la universidad en el sistema, visión de largo plazo).</p> <p>2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (calidad en todos los formatos).</p> <p>4. Desarrollo del Talento Humano (carrera académica atractiva).</p> <p>5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (incremento sustantivo del financiamiento).</p> <p>8. Educación Virtual y Modalidades Híbridas (equivalencia de calidad entre formatos).</p> <p>11. Fortalecimiento de la Investigación e Innovación (mejor articulación con desarrollo).</p> <p>12. Inclusión Social y Equidad Educativa (universalización con justicia social).</p> <p>14. Impacto Regional y Pertinencia Territorial (enfoque en problemas y territorios).</p> <p>17. Adaptación a Futuras Disrupciones Tecnológicas (prospectiva y anticipación).</p>	<p>Esta propuesta sirve como marco macro para justificar que la universidad piense su rol en un sistema que se expande y diversifica, reforzando el valor público, la equidad y la pertinencia territorial (1, 12, 14). Además, da argumentos para fortalecer la carrera académica, la investigación y la calidad en modalidades presenciales y virtuales (2, 4, 8, 11). También respalda la necesidad de mayor financiamiento y de sistemas de información robustos, ligados a gobernanza anticipatoria y gestión del cambio (5, 17, 19).</p>

		19. Gestión del Cambio (sistemas de información, vida colegiada fuerte).	
La Universidad en la Era Digital (Castilla, 2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconceptualizar al estudiante como adulto/profesional en formación (no como escolar avanzado). - Asumir la revolución digital como motor de innovación y replantear modelos de enseñanza. - Desarrollar competencias digitales en estudiantes y docentes; IA como aliada. - Gobernanza flexible y anticipatoria; consideración del impacto ambiental de la digitalización; foco en equidad y accesibilidad. 	2. Excelencia Académica y Calidad Educativa (metodologías acorde a adultos universitarios). 4. Desarrollo del Talento Humano (capacitación docente en digital y en nuevas pedagogías). 6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (infraestructura digital y sostenible). 7. Transformación Digital y Educación del Futuro (adaptación de modelos formativos). 10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital, IA). 12. Inclusión Social y Equidad Educativa (equidad y accesibilidad en entornos digitales). 13. Enfoque Centrado en el Estudiante (trayectorias más flexibles, andragógicas). 19. Gestión del Cambio (gobernanza flexible, anticipación).	<p>Este texto respalda el giro hacia una pedagogía universitaria pensada para adultos, con metodologías activas y uso significativo de tecnologías, lo que conversa con los objetivos de excelencia académica y enfoque centrado en el estudiante (2, 13). Además, refuerza la necesidad de capacitación docente y de infraestructura digital sostenible (4, 6, 7, 10) y de abordar explícitamente la equidad y accesibilidad en la digitalización (12). La idea de gobernanza flexible y anticipatoria conecta con la gestión del cambio en la institución (19).</p>
IA y gobernanza universitaria (Ruiz Muñoz, G; Vasco Delgado, J y Alvear Dávalos, J. (2024))	<ul style="list-style-type: none"> - IA como eje estratégico de la gestión académica y administrativa. - Necesidad de gobernanza de datos sólida, infraestructura interoperable y analítica avanzada. - Gestión del cambio, formación continua y apoyo directivo como condiciones de éxito. 	1. Factores de Desarrollo Institucional (indicadores de calidad y competitividad, alineados a datos reales). 5. Planificación Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (uso eficiente de recursos, inversión en sistemas IA).	<p>Esta propuesta da base para entender la IA como parte de la gobernanza y de la planificación institucional, no solo como apoyo puntual, lo que se alinea con los objetivos sobre desarrollo institucional, presupuesto e infraestructura tecnológica (1, 5, 6, 7, 10). Además, muestra cómo la IA puede mejorar el ambiente laboral y los procesos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Marcos éticos y de responsabilidad para el uso de IA; mejora de transparencia y toma de decisiones. 	<p>6. Desarrollo de Infraestructura Física y Tecnológica (infraestructura tecnológica de vanguardia).</p> <p>7. Transformación Digital y Educación del Futuro (adopción acelerada de tecnologías emergentes en procesos).</p> <p>10. Integración Estratégica de TICs (ecosistema digital integral, analítica de datos, apps centradas en el usuario).</p> <p>16. Inteligencia Artificial en Proceso Formativo (IA como pilar estratégico que también toca el proceso formativo).</p> <p>18. Ambiente Laboral (Best Place to Work) (formación, bienestar y simplificación del trabajo gracias a IA).</p> <p>19. Gestión del Cambio (capacitación, comunicación, participación y consolidación de cambios).</p>	<p>cotidianos si se acompaña con formación y gestión del cambio (18, 19), y abre la puerta a conectarla con el proceso formativo cuando la institución la integra como pilar estratégico (16).</p>
--	---	---	--

Referencias

- **Acosta Silva, A.** (2025). *Un futuro líquido: La educación superior en América Latina hacia el 2050*. Revista de la Educación Superior, 54(214), 1–18. <https://doi.org/10.36857/resu.2025.214.3266>
- **Castilla Barraza, J. G.** (2024). La universidad en la era digital: Desafíos y oportunidades en la sociedad digitalizada. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 32(24), 7–11.
- **Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación.** (2024). *Gobernanza anticipatoria: Una institucionalidad de prospectiva para Chile*. Santiago de Chile: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- **Mora Mera, M. M., Ochoa González, C. R., Cango Zhinín, M. Á., & Gutiérrez Bastidas, J. O.** (2024). Innovación educativa en la universidad: Uso de TIC e inteligencia artificial para mejorar la enseñanza y evaluación. *Reincisol*, 3(6), 6409–6427. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v3\(6\)6409-6427](https://doi.org/10.59282/reincisol.v3(6)6409-6427)
- **Moreira-Choez, J. S., Lamus de Rodríguez, T. M., Olmedo-Cañarte, P. A., & Macías-Macías, J. D.** (2024). Valorando el futuro de la educación: Competencias digitales y tecnologías de información y comunicación en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 271–288. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.18>
- **Pardo Kuklinski, H.** (2023). *Los futuros inevitables de la universidad: Hacia una universidad híbrida, personal y expandida*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de <https://futurosde la universidad.net>
- **Pedroza Flores, R.** (2021). Estudios del futuro para comprender la posibilidad de la universidad ubicua. *Interdisciplina*, 9(25), 209–231. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.79974>
- **Ramíó, C.** (2024). Los retos que afrontan las universidades: Modelos de gobernanza y reinención de la función docente. *Papeles de Economía Española*, 180, 202–216.
- **Ruiz Muñoz, G., Vasco Delgado, J., & Alvear Dávalos, J.** (2024). Inteligencia artificial y gobernanza en la gestión académica y administrativa de la educación superior. *Revista Social Fronteriza*, 4(6), e508. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(6\)508](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(6)508)
- **Valenzuela Migoya, F., & Cuéllar Medina, A.** (2022). *#Repensar la universidad: Construir una visión de futuros para las universidades* [Informe de prospectiva educativa]. Global Edtech Impact Alliance.