



DIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

Discusiones sobre las Universidades en el futuro

RESUMEN DE TEXTOS ACADÉMICOS

DICIEMBRE 2025

ANTOFAGASTA / LA SERENA / SANTIAGO / CHILLÁN

udalba.cl

Texto 1

Universidad por capas (Valenzuela Migoya, F & Cuellar Medina, A (2022)).

Antes de describir la universidad del futuro, es importante reconocer que esta visión no aparece en el vacío. Responde a tendencias que ya se observan en el sistema de educación superior: la aparición de credenciales alternativas (insignias digitales, microtítulos), el crecimiento de comunidades en línea como espacios de aprendizaje, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el blockchain, y la expansión de experiencias de aprendizaje personalizadas y masivas (por ejemplo, plataformas y cursos abiertos en línea). Sumadas, estas transformaciones ofrecen el contexto desde el cual se proyecta un nuevo modelo institucional.

En este contexto, una de las imágenes más plausibles de futuro es la de la universidad por capas: instituciones innovadoras, flexibles y sensibles a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto.

En este modelo, la universidad se entiende como un sistema de capas. La primera es el núcleo, donde se identifican las fuerzas que hoy están perdiendo relevancia y aquellas que comienzan a ganar valor (por ejemplo, ciertas prácticas docentes, formas de gestión o usos del espacio). Sobre este núcleo se proyecta un campus diferenciado, capaz de articular entornos físicos, digitales y mixtos (físico-digitales). Para ello, se propone un modelo que combina elementos fijos (estructuras e infraestructuras estables), fluidos (procesos y servicios que se adaptan continuamente) y flexibles (usos del espacio y del tiempo que pueden reconfigurarse). Este enfoque se aplica tanto a las metodologías pedagógicas como a los perfiles del cuerpo académico y otros roles institucionales, así como a la organización de los espacios, los tiempos universitarios y las infraestructuras.

La clave de este cambio de mirada es dejar de concebir la universidad principalmente como un dispositivo de medición del aprendizaje, para empezar a

verla como una institución cuyo desempeño se evalúa por su proyección social y económica y por el impacto que genera en las comunidades a las que sirve.

Desde este marco, se proponen cinco pilares para orientar la educación superior del futuro:

1. **Menos “UNI”versidades, más posibilidades:** El futuro no estará dominado solo por grandes instituciones monolíticas, sino por una diversidad de proveedores educativos que acompañen a las personas a lo largo de toda su trayectoria vital y profesional. La universidad dejará de ser un espacio acotado a una etapa específica de la vida para integrarse en un concepto de aprendizaje para toda la vida (lifelong learning).
2. **Multiversidad:** La multiversidad describe instituciones que ofrecen múltiples rutas formativas y certificaciones, permitiendo a las personas personalizar su experiencia educativa según sus intereses, tiempos y contextos. Este modelo se apoya en tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain o entornos inmersivos, y habilita un acceso más inclusivo y flexible, en distintos momentos y lugares, a lo largo de la vida.
3. **Ecosistémica:** Las instituciones de educación superior dejarán de ser islas y se integrarán de manera orgánica en un ecosistema más amplio de actores: empresas, organizaciones sociales, gobiernos locales, centros de investigación, entre otros. La investigación podrá desarrollarse en instituciones especializadas, conectadas de forma sistémica con el ámbito laboral y con las universidades, evitando tensiones entre docencia e investigación y fortaleciendo la pertinencia y transferencia del conocimiento.
4. **Propósito e impacto:** El foco se desplazará desde indicadores centrados únicamente en resultados académicos hacia métricas que midan el impacto social, la capacidad de transformación del entorno y la contribución al desarrollo de las personas a lo largo de su vida. Las instituciones se evaluarán por su capacidad para ser agentes de cambio, para aportar al bienestar de sus comunidades y para seguir equipando a sus egresados en distintas etapas de su trayectoria profesional.

5. **Viajes y caminos del estudiante:** La educación superior dejará de parecerse a un viaje en tren, con un único recorrido, horarios definidos y pocas alternativas, para acercarse a una red de metro, con distintas líneas, combinaciones y estaciones. Cada estudiante podrá trazar su propio itinerario formativo según sus necesidades, intereses y objetivos, combinando experiencias en distintos formatos, tiempos y modalidades.
6. **Experiencias de aprendizaje aumentadas:** Este pilar apunta a diseñar experiencias educativas que vayan más allá del aula tradicional, combinando entornos físicos y digitales, datos, analítica e inteligencia artificial para enriquecer el aprendizaje. No se trata solo de “digitalizar” lo existente, sino de crear experiencias más interactivas, contextualizadas y relevantes para cada estudiante, conectando proyectos, simulaciones, trabajo con comunidades y recursos en línea de forma integrada.
7. **De sobrevivir a prosperar en la incertidumbre:** Aquí el foco está en que las instituciones de educación superior desarrollen la capacidad de operar y decidir en contextos volátiles, con cambios rápidos y, muchas veces, imprevisibles. Implica pasar de una lógica defensiva, centrada en resistir las crisis, a una lógica de anticipación, innovación y aprendizaje continuo, donde la universidad sea capaz de adaptarse, experimentar y reorientarse sin perder su misión ni su compromiso con las personas y los territorios a los que sirve.

Para avanzar hacia esta universidad por capas, no basta con redefinir la oferta académica: se requieren capacidades institucionales específicas. Entre ellas destacan: una gobernanza que favorezca la innovación y el ensayo controlado; un enfoque socioeconómico y cultural que amplíe el acceso y reduzca brechas; ecosistemas abiertos de colaboración con empresas, gobiernos y organizaciones sociales; y una gestión digital que trate los datos como insumo estratégico para el diseño de experiencias personalizadas y la toma de decisiones. Estas capacidades son las que permiten que los pilares anteriores dejen de ser un horizonte deseable y se conviertan en una agenda concreta de transformación.

En este proceso, la tecnología no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un habilitador transversal. El despliegue de analítica de datos, inteligencia artificial, conectividad avanzada y entornos híbridos físico-digitales abre la posibilidad de diseñar experiencias de aprendizaje más personalizadas, escalables y pertinentes, manteniendo el foco en el desarrollo integral de las personas y en el impacto de la universidad en sus territorios.

Texto 2

Universidad híbrida y expandida (Pardo Kuklinski, H, 2023)

Se plantea que la universidad del futuro debe transformarse en una universidad híbrida y expandida: una institución que combina de manera integrada campus físico y virtual, que gestiona con lógica emprendedora y que asume un rol activo en las trayectorias de vida y trabajo de sus estudiantes.

Los ejes principales de esa propuesta son:

- **Gobernanza emprendedora y basada en datos:**
 - Pasar de una gestión principalmente administrativa a una conducción más ágil, estratégica y orientada a resultados.
 - Diversificar fuentes de ingreso y vincular la sostenibilidad financiera con la pertinencia académica.
 - Abrir la institución a talento externo, reduciendo la endogamia y fortaleciendo la calidad del cuerpo académico.
- **Universidad híbrida y campus expandido:**
 - Concebir la universidad como un sistema que integra espacios físicos y entornos digitales de forma coherente.
 - Rediseñar el campus físico como infraestructura flexible, que favorece la colaboración, el bienestar y la vida comunitaria.
 - Desarrollar un campus virtual robusto, capaz de sostener experiencias formativas de calidad y competir en la “economía de la atención”.
- **Docentes como diseñadores de experiencias y conectores:**

- Redefinir el rol docente desde la transmisión de contenidos hacia el diseño de experiencias de aprendizaje, la mentoría y la articulación con redes profesionales.
- Reconocer y apoyar perfiles académicos que integren docencia, investigación, vinculación y emprendimiento interno.
- **Corresponsabilidad con el mercado laboral y las trayectorias de vida:**
 - Asumir que la universidad comparte responsabilidad en la empleabilidad y actualización permanente de sus egresados.
 - Articular programas, prácticas, proyectos y posgrados conectados con necesidades reales del entorno productivo y social.
 - Fortalecer competencias transversales y redes profesionales que permitan a las personas adaptarse a contextos laborales cambiantes.
- **Uso estratégico de datos y nueva comunicación del conocimiento**
 - Implantar una cultura de analítica de datos para comprender mejor a estudiantes, anticipar riesgos y mejorar la toma de decisiones académicas y de gestión.
 - Ampliar las formas de producción y difusión de conocimiento, incorporando formatos digitales, abiertos y con impacto en los territorios y comunidades.
- **Tecnologías de frontera como habilitadores, no como fin:**
 - Explorar de manera deliberada la inteligencia artificial, el blockchain, los entornos inmersivos y otras tecnologías como prototipos estratégicos que amplían capacidades institucionales.
 - Evitar tanto el rechazo automático como el entusiasmo acrítico, integrando estas tecnologías en certificaciones, acompañamiento estudiantil y diseño pedagógico cuando agreguen valor.
- **Innovar bajo restricciones y con horizonte de largo plazo**
 - Reconocer las limitaciones de recursos y cultura organizacional, priorizando iniciativas, probando en pequeño, escalando lo que funciona y abandonando lo que no.

- Entender esta transformación como una hoja de ruta flexible que cada universidad adapta a su contexto, pero que no puede ignorar las fuerzas de cambio que ya están operando.

Texto 3

TIC e IA para mejorar (Mora, M., Ochoa, C., Cango, M., y Gutiérrez, J., (2024))

El texto plantea que una universidad que quiera responder a las demandas del siglo XXI debe integrar de manera estratégica las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la inteligencia artificial (IA) en sus procesos de enseñanza y evaluación. No se trata solo de incorporar herramientas digitales, sino de rediseñar la experiencia formativa: personalizar el aprendizaje, fortalecer la evaluación formativa, automatizar ciertas tareas y generar retroalimentación oportuna. Para ello, se requiere desarrollar sistemáticamente las competencias digitales del profesorado, asegurar infraestructura y acceso equitativo, y abordar explícitamente las dimensiones éticas, de protección de datos y de uso responsable de la IA dentro del modelo educativo.

Los principales puntos para poder llevar a cabo esta propuesta son:

Personalizar el aprendizaje con apoyo de TIC e IA

- Usar plataformas en línea, sistemas de tutoría inteligente y recursos digitales para adaptar ritmos, niveles y rutas de aprendizaje a cada estudiante.
- Aprovechar la retroalimentación automática y en tiempo real para que el estudiantado identifique fortalezas y brechas y pueda ajustar su trabajo.

Transformar la evaluación en un proceso continuo y más preciso

- Incorporar herramientas de evaluación automatizada (pruebas en línea, autoevaluaciones, cuestionarios adaptativos) para reducir carga operativa y mejorar la coherencia de los criterios de corrección.

- Fortalecer la evaluación formativa (feedback frecuente, inmediato y específico) como parte del aprendizaje, no solo como cierre de cursos.

Desarrollar capacidades digitales del profesorado

- Instalar un plan permanente de formación docente en competencias digitales y uso pedagógico de IA, no solo cursos sueltos.
- Acompañar al profesorado en el rediseño de sus asignaturas (no solo enseñar a “usar herramientas”), articulando TIC/IA con resultados de aprendizaje y criterios de evaluación.

Asegurar infraestructura y acceso equitativo

- Garantizar conectividad, dispositivos, plataformas estables y soporte técnico para docentes y estudiantes.
- Diseñar políticas para evitar nuevas brechas (por ejemplo, estudiantes que no pueden acceder a los recursos digitales o evaluaciones en línea).

Proteger datos y abordar la dimensión ética

- Definir políticas claras de privacidad, uso y resguardo de datos, especialmente cuando se usan sistemas que recopilan información detallada de desempeño estudiantil.
- Revisar los usos de IA a la luz de principios éticos (transparencia, no discriminación, consentimiento informado).

Fomentar una cultura de innovación colaborativa

- Promover equipos de trabajo que articulen docentes, especialistas en tecnología educativa y decisores institucionales para pilotear y escalar buenas prácticas.
- Incentivar proyectos de innovación docente que integren TIC e IA alineados con el modelo educativo de la universidad.

Evaluar impactos y ajustar la estrategia

- Impulsar investigación y seguimiento sistemático sobre el impacto de estas tecnologías en aprendizajes, retención, participación y equidad.
- Usar esa evidencia para ajustar políticas, priorizar inversiones y decidir qué herramientas vale la pena mantener, ampliar o descartar.

Texto 4

Universidad Ubicua (Pedroza, 2021)

Se plantea que la universidad del futuro solo sobrevivirá si deja atrás el modelo lineal de “planeación y calidad” centrado en rankings y eficiencia, y se piensa desde los estudios del futuro críticos: no para predecir un único destino, sino para construir futuros alternativos. En ese marco, la universidad tiende hacia una forma ubicua, presente en todas partes al mismo tiempo, apoyada en tecnologías digitales, inteligencia artificial y nuevas formas de vida híbridas, funcionando como un cerebro de inteligencia aumentada que articula inteligencia social y artificial.

Sus principales puntos son los siguientes:

1. Superar la planificación lineal y abrir el futuro

La universidad debe dejar de concebir su futuro como algo que se controla mediante planes, indicadores y proyecciones lineales. En lugar de “cerrar” el futuro con diagnósticos y metas predefinidas, se propone abrirlo, usando los estudios del futuro para imaginar múltiples escenarios posibles y deseables, deconstruyendo el relato único de la “universidad de calidad” ligada al desarrollo económico.

2. Transformarse o desaparecer

La universidad tradicional de “ladrillos, paredes y cables” está al final de una era. Si no se transforma, muchas instituciones quedarán obsoletas o directamente desaparecerán. Las que sobrevivan serán aquellas capaces de reinventar su arquitectura académica, su gobernanza y su relación con la sociedad, en lugar de limitarse a reformas incrementales.

3. Responder simultáneamente a dos grandes presiones

La universidad debe situarse en el cruce de dos fuerzas:

- los grandes desafíos globales (desigualdad, crisis ecológica, agotamiento de recursos, violencia, etc.), y
- la aceleración científico-tecnológica (biología sintética, nanotecnología, robótica, inteligencia artificial, revoluciones industriales cada vez más cortas). La propuesta es que la universidad se vuelva un actor central en la construcción de soluciones, no solo un espacio de formación profesional.

4. Hacia una universidad ubicua, más allá del campus físico

La universidad deja de ser solo un lugar físico para convertirse en una institución presente en todos lados, accesible desde cualquier punto del planeta, para sujetos conectados digitalmente en su singularidad. La “universidad de ladrillos” se transforma en universidad ubicua, que opera en espacios físicos y no físicos, con terminales en personas, dispositivos, y con nodos de exploración del conocimiento distribuidos.

5. De la transmisión de contenidos a la exploración de lo desconocido

La función principal de la universidad ya no será “transmitir” contenidos definidos, sino explorar lo desconocido en un entorno de realidad aumentada (inteligencia social + inteligencia artificial). El foco se desplaza desde el aprendizaje significativo entendido en clave constructivista hacia la capacidad de explorar, combinar y expandir fronteras de conocimiento con apoyo de tecnologías incorporadas al cuerpo y a la mente.

6. La universidad como cerebro social de la sociedad del conocimiento

La universidad ubicua se concibe como un gran cerebro social:

- almacena y procesa conocimiento,
- articula redes humanas y no humanas,

- y habilita acceso amplio al saber, diluyendo la frontera entre “universitarios” y “no universitarios”.

7. Selección natural de instituciones

No todas las universidades llegarán a este estadio. Las que se resistan al cambio o permanezcan ancladas solo al modelo empresarial/rankings quedarán relegadas o desaparecerán. Las que apuesten desde ahora por investigación, innovación científica y tecnológica, capacidades sociales y culturales, y articulación profunda con la sociedad, estarán mejor posicionadas para formar parte de esta universidad ubicua del futuro.

Texto 5

Gobernanza Anticipatoria (Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2023, Senado-Chile)

Gobernanza anticipatoria en la universidad es la capacidad institucional de incorporar de manera sistemática el largo plazo en las decisiones académicas, financieras y organizacionales. Supone identificar con tiempo tendencias, riesgos y oportunidades (demográficos, tecnológicos, regulatorios, laborales, ambientales), construir escenarios de futuro plausibles para la institución y su entorno, y usar esa información para orientar la oferta formativa, la investigación, la infraestructura, las alianzas y el uso de recursos. Más que reaccionar a las crisis o a las demandas coyunturales, una universidad con gobernanza anticipatoria ajusta hoy sus decisiones para seguir siendo pertinente, sostenible y socialmente relevante en los próximos 10, 20 o 30 años.

En la práctica, la gobernanza anticipatoria implica instalar capacidades de vigilancia de tendencias, uso intensivo de datos para decidir, espacios formales de discusión estratégica de futuro (consejos, comités, observatorios) y mecanismos para probar y escalar innovaciones antes de que los cambios del entorno vuelvan obsoletos los modelos tradicionales.

Texto 6

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).)

La idea de fondo es que una universidad que quiera proyectarse al futuro debe asumir las competencias digitales docentes como un eje estratégico, no solo como un tema técnico. Esto implica diagnosticar cómo se perciben y ejercen estas competencias, y luego diseñar una formación continua, diferenciada y alineada con el modelo educativo, para que el uso de TIC aporte efectivamente a la calidad de la enseñanza y al aprendizaje del estudiantado.

Se sugieren los siguientes pasos:

- **Instalar las competencias digitales como prioridad institucional**
 - Reconocer explícitamente que la competencia digital docente es condición para una educación pertinente en un entorno altamente digitalizado.
 - Incorporarla en políticas de desarrollo académico, perfiles de cargo, evaluación y promoción docente.
- **Diagnosticar y monitorear de forma sistemática**
 - Aplicar instrumentos estandarizados de autoevaluación y evaluación (como cuestionarios tipo CDES) para conocer el nivel de alfabetización tecnológica, acceso y uso de información, comunicación y colaboración, ciudadanía digital, y creatividad/innovación.
 - Usar estos diagnósticos para tomar decisiones de gestión de personas y de formación, no solo como ejercicio descriptivo.
- **Diseñar formación docente continua y personalizada**
 - Ofrecer programas de capacitación ajustados a brechas específicas: manejo de bases de datos, tratamiento de imagen/audio/video,

evaluación crítica de fuentes de información, interacción profesional en redes, etc.

- Considerar trayectorias diferenciadas según experiencia previa, área disciplinar y actitud frente a la tecnología.
- **Integrar las TIC en la práctica pedagógica, no solo en lo administrativo**
 - Pasar de “saber usar herramientas” a diseñar experiencias de aprendizaje que incorporen TIC de forma didáctica (buscar, procesar, producir y compartir información; trabajo colaborativo; proyectos interdisciplinarios).
 - Fortalecer la evaluación formativa apoyada en recursos digitales y plataformas que faciliten retroalimentación oportuna.
- **Reforzar ciudadanía digital y mirada ética**
 - Formar a los docentes para modelar uso responsable de la tecnología: derechos de autor, protección de datos, comportamiento en línea, equidad en el acceso y uso de recursos digitales.
 - Ampliar la conciencia intercultural y global mediante la interacción con profesionales de otros contextos a través de herramientas digitales.
- **Impulsar creatividad, innovación y comunidades profesionales**
 - Promover el uso de TIC para generar productos originales, proyectos, simulaciones y actividades que desarrollen pensamiento crítico y creativo en estudiantes.
 - Apoyar la participación del profesorado en comunidades profesionales y redes en línea que compartan recursos, experiencias e innovaciones pedagógicas.
- **Gestionar brechas y asegurar condiciones mínimas**
 - Acompañar el desarrollo de competencias con infraestructura adecuada (conectividad, plataformas, soporte técnico) y políticas que reduzcan brechas entre docentes con distintos niveles de experiencia digital.

Texto 7

Gobernanza meritocrática y docencia reinventada (Ramí, 2024)

La idea principal es que las universidades públicas, si quieren sobrevivir en un entorno turbulento y altamente competitivo, deben dejar atrás un modelo homogéneo, rígido y endogámico, y avanzar hacia sistemas más diversos, autónomos, meritocráticos y exigentes en docencia.

Las líneas centrales de propuesta son:

1. Aceptar que la supervivencia ya no está garantizada

- Las universidades públicas ya no pueden dar por asegurada su permanencia solo por ser parte del aparato estatal.
- La competencia de universidades privadas, educación a distancia, corporaciones que crean sus propios programas formativos, microcredenciales y nuevos actores (incluyendo grandes tecnológicas) obliga a revisar seriamente su modelo institucional.

2. Pasar de sistemas homogéneos a una universidad pública diversa

- Superar la lógica de regulación y financiación “igual para todas” que homogeneiza y premia la mediocridad.
- Avanzar hacia un marco que **reconozca roles distintos**: universidades más investigadoras, más docentes/profesionalizantes, más locales, más internacionales, más políticas o más generalistas, con estrategias diferenciadas y financiación acorde a resultados y funciones.

3. Más autonomía real, menos sobre-regulación, con fuerte rendición de cuentas

- Reducir la regulación pública micromanagement que asfixia la capacidad de innovación organizativa.
- Otorgar mayor autonomía para que cada universidad defina su modelo de gobernanza y gestión, a cambio de **transparencia, indicadores**

claros y rendición de cuentas exigente en docencia, investigación y transferencia.

4. Reformar la gobernanza: de la democracia corporativa a la meritocracia

- Sustituir gradualmente modelos electorales internos que favorecen redes clientelares, conservadurismo y statu quo, por esquemas **meritocráticos** de selección de rectores y equipos de gobierno.
- Utilizar comisiones de búsqueda y selección con participación interna y externa, que valoren competencias directivas, proyecto institucional y trayectoria.
- Empoderar a las autoridades académicas para tomar decisiones estratégicas, y no solo mediar entre intereses corporativos.

5. Reinventar la función docente como núcleo de legitimidad social

- Aceptar que la docencia es hoy el eslabón más débil de muchas universidades públicas, justo cuando el nuevo perfil estudiantil exige metodologías activas, motivadoras y de alta calidad.
- Exigir calidad docente como condición para la estabilidad y promoción académica, al mismo nivel que la investigación.
- Evitar que los mejores profesores se refugien solo en optativos y posgrados: incentivar y/o obligar a que imparten asignaturas troncales y cursos iniciales, donde se juega buena parte de la experiencia formativa.

6. Profesionalizar y apoyar la docencia universitaria

- Desarrollar sistemas de **formación sistemática en docencia** (comunicación, diseño de actividades, evaluación, trabajo con grupos diversos, uso de tecnologías) para profesorado novel y senior.
- Potenciar metodologías basadas en proyectos, investigación aplicada, trabajo colaborativo y desarrollo de competencias transversales, articulando mejor docencia e investigación.
- Crear canales para que la innovación docente cuente en evaluaciones e incentivos, y no quede invisibilizada frente a los papers.

7. Flexibilizar carreras académicas y perfiles del profesorado

- Abandonar la ficción de que todo profesor puede (y debe) ser igualmente excelente en docencia, investigación, gestión y transferencia.
- Permitir perfiles diferenciados (más docentes, más investigadores, más orientados a gestión o transferencia), **reconocidos e incentivados institucionalmente**, para equilibrar mejor el sistema en su conjunto.

8. Avanzar hacia una gobernanza “robusta” frente a un entorno turbulento

- Diseñar modelos que combinen **estabilidad institucional** (seguridad jurídica, servicios básicos de calidad) con **capacidad de cambio** para absorber crisis inéditas (clima, IA, desigualdad, transformaciones demográficas, etc.).
- Entender que no todas las universidades públicas sobrevivirán: tendrán más posibilidades aquellas que demuestren capacidad de adaptación, simplifiquen su organización, se vuelvan más legibles para la sociedad y mejoren radicalmente su docencia y su forma de gobernarse.

Texto 8

Un futuro líquido bien gobernado: agenda mínima para la educación superior (Acosta, 2025)

Se proyecta que la educación superior en América Latina seguirá expandiéndose hasta 2050, pero el tipo de futuro que se concrete (deseable, catastrófico o intermedio) dependerá de la capacidad de los sistemas y las universidades para combinar prospectiva estratégica y gobernanza anticipatoria: es decir, leer tendencias, gestionar incertidumbres y tomar decisiones hoy para acercarse a los mejores escenarios posibles en calidad, equidad, cobertura e impacto social.

A partir de ese enfoque, la agenda mínima de transformación se organiza en estas líneas:

1. Dar mayor valor público a la educación superior

Reconocer a la educación terciaria como pieza clave de un desarrollo sostenible, democrático, gobernable y equitativo, y diseñar regímenes de política que la traten como tal (no como gasto residual).

2. Universalizar el acceso con equidad real

No basta con aumentar matrícula: hay que reducir las brechas entre países, territorios y grupos socioeconómicos, asegurando que la expansión llegue también a los quintiles de menores ingresos y a regiones históricamente rezagadas.

3. Equilibrar ofertas presenciales y virtuales

Avanzar hacia una “ecualización” entre formatos presenciales, virtuales e híbridos, de modo que la educación en línea no sea una opción de segunda categoría, sino una vía con estándares equivalentes de calidad y apoyo estudiantil.

4. Incrementar sustancialmente el financiamiento

Elevar de forma sostenida la inversión pública (y articularla con aportes privados) para acercarse al umbral recomendado internacionalmente, superando el actual “talón de Aquiles” financiero que limita cualquier reforma seria.

5. Reestructurar la carrera académica

Rediseñar la carrera de profesoras, profesores e investigadores, mejorando salarios, estabilidad, condiciones de trabajo y apoyos para docencia e investigación, y haciéndola atractiva para nuevas generaciones en un contexto de expansión.

6. Fortalecer la vinculación con problemas y territorios

Orientar docencia, investigación y extensión a la comprensión y solución de problemas locales y regionales, integrando mejor a las universidades en sus ecosistemas sociales, económicos y ambientales.

7. Consolidar gobernanza anticipatoria y sistemas de información

Instalar capacidades estables de planeación estratégica de largo plazo, vida colegiada fuerte, definición clara de prioridades y sistemas de información robustos que permitan monitorear calidad, cobertura, equidad, pertinencia y financiamiento, y ajustar el rumbo antes de caer en escenarios indeseables.

Texto 9

La Universidad en la Era Digital (Castilla, 2024)

Se propone que la universidad, para ser pertinente en una sociedad digitalizada, deje de tratar a sus estudiantes como “escolares avanzados” y se asuma como espacio de formación de adultos profesionales en proceso, integrando la digitalización y la inteligencia artificial como aliadas, con una gobernanza flexible y anticipatoria, compromiso ambiental y fuerte foco en equidad y accesibilidad.

Para lograrlo, se nombran los siguientes pasos:

1. Pasar de una lógica pedagógica escolar a una andragógica universitaria

- Tratar al estudiantado como profesionales en formación, no como observadores pasivos.
- Fortalecer el diálogo, la discusión reflexiva y el intercambio de opiniones, ajustando la enseñanza al nivel de madurez y experiencia de las personas adultas universitarias.

2. Asumir la revolución digital como motor de innovación

- Replantear los modelos de enseñanza-aprendizaje para que la universidad se adapte a las nuevas formas de aprender, y no al revés.
- Promover una cultura de innovación y emprendimiento que potencie creatividad y pensamiento crítico, evitando diseños curriculares desfasados y poco desafiantes.

3. Desarrollar competencias digitales en estudiantes y docentes

- Considerar imprescindible el manejo de TIC y el uso estratégico de la inteligencia artificial en el quehacer educativo.
- Dejar de ver la IA como moda o amenaza y posicionarla como aliada para enriquecer procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación

4. Instalar una gobernanza universitaria flexible y anticipatoria

- Diseñar estructuras de gobierno capaces de adaptarse a la rápida evolución tecnológica, con participación efectiva de todos los actores universitarios.
- Impulsar colaboración interdisciplinaria y redes con instituciones de investigación, empresas y otros actores sociales, incorporando la anticipación de escenarios futuros como función regular de la universidad

5. Gestionar el impacto ambiental de la digitalización

- Reconocer el costo ambiental del uso intensivo de dispositivos y centros de datos, e implementar prácticas sostenibles (energías renovables, reciclaje, consumo responsable).
- Convertir a la universidad en generadora de ideas y prácticas que mejoren la relación de la sociedad con el medio ambiente.

6. Garantizar equidad y accesibilidad en la educación digitalizada

- Asegurar que todos los estudiantes tengan oportunidades de aprendizaje equitativas en entornos digitales, mediante becas, recursos de accesibilidad y ofertas en línea de calidad.
- Desarrollar estrategias institucionales que consoliden una universidad abierta al cambio tecnológico, comprometida con una sociedad más justa y equitativa.

Texto 10

IA y gobernanza universitaria (Ruiz Muñoz, G; Vasco Delgado, J y Alvear Dávalos, J. (2024))

La idea central es que una universidad que quiera modernizar seriamente su gestión académica y administrativa debe integrar la inteligencia artificial (IA) como parte de su gobernanza, no solo como un conjunto de herramientas sueltas. Para que esto funcione, la IA debe ir acompañada de cambio organizacional, desarrollo de capacidades internas, buena calidad de datos y apoyo sostenido de las autoridades.

Las líneas clave son:

Tratar la IA como eje estratégico de la gestión universitaria

- Integrar IA en los procesos centrales de la gestión administrativa y académica (admisión, planificación, reportería, seguimiento estudiantil, recursos humanos, apoyo a la toma de decisiones).
- Usar la IA para ganar eficiencia operativa, reducir costos y optimizar el uso de recursos, liberando tiempo del personal para tareas de mayor valor añadido.

Construir una gobernanza de datos sólida y confiable

- Mejorar la calidad, consistencia y trazabilidad de los datos institucionales para que los modelos de IA produzcan información útil y decisiones confiables.
- Avanzar hacia infraestructuras tecnológicas modulares e interoperables que permitan integrar la IA con los sistemas heredados sin paralizar la operación

Acompañar la tecnología con gestión del cambio y formación continua

- Implementar programas estables de capacitación del personal académico y administrativo en el uso de sistemas con IA, no solo capacitaciones puntuales al inicio.
- Gestionar explícitamente la resistencia al cambio, explicando beneficios, generando participación y apoyando el aprendizaje en el uso cotidiano de las nuevas herramientas.

Asegurar apoyo directivo y sostenibilidad financiera

- Garantizar compromiso explícito y sostenido de los equipos de gobierno (rectoría, vicerrectorías, decanatos), que respalden la implantación y los ajustes necesarios.
- Asignar un porcentaje estable del presupuesto de TI a mantenimiento, actualización y expansión de sistemas de IA, pensando en la sostenibilidad de largo plazo

Usar la IA para mejorar la transparencia y la toma de decisiones

- Incorporar analíticas y modelos predictivos en los circuitos formales de decisión (consejos, comités, rectoría), de manera que la gobernanza universitaria sea más basada en evidencia.
- Hacer visibles los resultados: indicadores de eficiencia, satisfacción de usuarios y optimización de recursos, para legitimar las transformaciones ante la comunidad universitaria.

Diseñar marcos éticos y de responsabilidad institucional

- Definir reglas claras sobre el uso de IA en la gestión académica y administrativa: privacidad, protección de datos, sesgos, transparencia de algoritmos y límites de automatización.
- Asegurar que la IA se use para reforzar la calidad y la equidad, y no para tomar decisiones opacas o discriminatorias sobre estudiantes y personal.

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://futurosdelauniversidad.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>

Ramió, 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.



**Universidad
del Alba**

**DIRECCIÓN GENERAL
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL**